

Kreativitet og innovasjon i organisasjoner

*..vi er kanskje skrudd sammen på
en litt annen måte..*

Ine Birgitte Gjetnes Skancke



Masteroppgave i pedagogikk ved
Det Utdanningsvitenskaplige Fakultet

Pedagogisk Forskningsinstitutt

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2012

Trender?
Nettverk? Miljø? Kunst?
Arkitektur? Omgivelser?
Globalisering? Samarbeid?
Kultur?

Kreativitet og innovasjon i organisasjoner.

..vi er kanskje skrudd sammen
på en litt annen måte..

Trender?
Nettverk? Miljø? Kunst?
Arkitektur? Omgivelser?
Globalisering? Samarbeid?
Kultur?

© Ine Birgitte Gjetnes Skancke

2012

KREATIVITET OG INNOVASJON I ORGANISASJONER

..vi er kanskje skrudd sammen på en litt annen måte..

Ine Birgitte Gjetnes Skancke

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Denne masteroppgaven har et samfunnsperspektiv på ulike aktuelle temaer og teorier omkring kreativitet og innovasjon i organisasjoner. Utgangspunktet er professor Sir Ken Robinsons teoretiske ståsted om kreativitet i samfunnet, som hovedsaklig er hentet fra hans bok "Out of Our Minds – Learning to be Creative". Robinson argumenterer for hvor viktig kreativitet er i forhold til samfunnets utvikling av teknologi og kunnskap, og hva som må til av samfunnsmessige endringer for å styrke kreativiteten. Oppgaven omhandler en rekke forhold og faktorer som kan fremme kreativitet og innovasjon i organisasjonene, og drøfter og sammenligner dette med Robinsons teoretiske synsvinkler. Det er her spesielt fokusert på ytre faktorer, det vil si de faktorene som har en innvirkning eller påvirkning på organisasjonene utenfra.

Studien har en teoritestende problemstilling, hvor det empiriske grunnlaget er en metodetriangulering med en spørreundersøkelse samt oppfølgende intervjuer blant ulike typer av organisasjoner innenfor en næringsklynge. Det lille, strategiske utvalget kan nok ikke generaliseres til hele populasjonen, men hensikten her er å teste, illustrere og eksemplifisere det teoretiske rammeverket, samt å få frem hva som er organisasjonenes egne meninger og holdninger til hva som fremmer kreativitet og innovasjon.

Resultatene for undersøkelsen stemte i overraskende stor grad overens med Robinsons teoretiske perspektiv. Undersøkelsen viser hvilke ytre faktorer som er de viktigste for organisasjonene, men den støtter også Robinsons hovedbudskap: At den aller viktigste faktoren for å fremme kreativitet og innovasjon i organisasjonene ligger i et tettere samarbeid mellom de tre ulike organisasjonstypene *kultur*, *utdanning* og *næringsliv*. Spesielt er det viktig å endre verdisyn og holdninger til kreativitet innenfor utdanningssektoren. Konklusjonen blir derfor at ved å få til et bedre samarbeid og tettere kontakt mellom disse samfunnsområdene, kan alle dra nytte av og påvirke hverandres kreative og innovative egenskaper. At kreativitet blir verdsatt som en betydningsfull egenskap, at det legges vekt på kreativitetsfremmende faktorer og at det legges til rette for at kreativiteten blomstrer i organisasjonene er derfor viktige og avgjørende forutsetninger.

Forord

I mars 2011 så jeg et intervju med professor Sir Ken Robinson på programmet *Skavlan*, og der og da visste jeg at min masteroppgave skulle handle om kreativitet. Etter å ha lest boken hans og sett filmen "Changing Education Paradigm" på YouTube, bestemte jeg meg for å ta utgangspunkt i hans teoretiske perspektiv. Ved å knytte dette til innovasjon, som for meg har vært et av de mest interessante områdene i pensum, hadde jeg et tema for oppgaven med en spennende vinkling omkring et høyst dagsaktuelt tema.

Jeg ble fortalt at å skrive en empirisk oppgave er ofte svært tidkrevende, derfor begynte jeg med forberedelser til det empiriske arbeidet allerede i oktober 2011. Det viste seg å være en god idé. Jeg brukte spesielt mye tid på å finne frem til målbare faktorer og på utformingen av spørreskjemaet. Selve undersøkelsen ble sammen med intervjuene gjennomført i god tid før jul. Dette ga meg mulighet til å reflektere rundt temaet og gi oppgaven tid til å modne underveis mot ferdigstillingen. Oppgaven har vært en utfordrende og engasjerende avslutning på masterstudiet.

Jeg vil takke veileder Dorothy Sutherland Olsen, og ikke minst en stor takk til Terje Grønning som så sporty stilte opp og veiledet meg i den siste fasen av arbeidet. Tusen takk til informantene mine og til alle som har oppmuntret og støttet meg gjennom masterstudiet, og en spesiell takk til Morten. Jeg ser nå frem til å bruke den nye kunnskapen i arbeidslivet.

Oslo, 20. april 2012

Ine Birgitte Gjetnes Skancke

Innhold

KAPITTEL 1. INNLEDNING.....	1
1.1 Forskningsspørsmål, tilnærming og formål.....	2
1.2 Avgrensing og videre oppbygging.....	4
1.3 Presentasjon av Union Brygge	6
KAPITTEL 2. TEORI.....	10
2.1 Definisjon av kreativitet.....	12
2.1.1 Hvor er kreativiteten?.....	14
2.1.2 Kreativitet og miljø.....	16
2.1.3 Kreativitet og flyt.....	16
2.1.4 De fysiske omgivelser.....	18
2.2 Definisjon av innovasjon.....	19
2.2.1 Innovasjon og kunnskap.....	21
2.2.2 Innovasjon og kunnskapsintensive bedrifter.....	24
2.2.3 Innovasjon, samarbeid og nettverk	25
2.2.4 Innovasjon, globalisering og trender.....	27
2.3 Robinsons teori	31
2.3.1 Kultur, utdanning og næringsliv	32
2.3.2 Oppsummering og presentasjon av problemstilling.....	35
KAPITTEL 3. METODE OG FORSKNINGSOPPLEGG.....	39
3.1 Valg og begrunnelse for metode.....	39
3.1.1 Metode-triangulering.....	39
3.2 Valg av design	40
3.2.1 Styrker og svakheter.....	41
3.3 Utvalget.....	41
3.4 Utforming og behandling av spørreskjemaet.....	43
3.4.1 Informasjonstekst	45
3.4.2 De ulike kategoriene.....	45
3.4.3 Behandling av data fra spørreskjema.....	47

3.5 Utformingen og behandling av de utdypende intervjuene.....	48
3.5.1 Den gode informant	48
3.6 Generalisering, validitet og reliabilitet.....	49
3.6.1 Validiteten.....	50
3.6.2 Reliabilitet.....	51
3.6.3 Oppsummering.....	51
KAPITTEL 4. RESULTATER OG ANALYSE.....	53
4.1 Oppbygging av analysen.....	53
4.2 Resultater fra analysen.....	54
4.2.1 Omgivelser.....	55
4.2.2 Miljø og kultur.....	57
4.2.3 Trender, medier og samfunnsinnflytelse.....	61
KAPITTEL 5. DRØFTING OG KONKLUSJON.....	65
5.1 Betydningen av de ytre faktorene.....	65
5.2 Hvordan de ulike typer av organisasjoner vektlegger faktorene.....	67
5.2.1 Utdanning.....	68
5.2.2 Næringsliv.....	69
5.2.3 Kultur	70
5.2.4 Oppgavens begrensning og videre forskning.....	72
5.3 Konklusjon.....	73
LITTERATUR:.....	76
VEDLEGG:.....	80

Figur- og tabelliste:

Side

Figur 1: Csikszentmihalyis Flow-kart.....	18
Figur 2: Endring av organisasjonsstruktur.....	29
Figur 3: Kultur, utdanning og næringsliv.....	39
Figur 4: Faktor-kategorier.....	58
Figur 5: 3 typer organisasjoner.....	59
Figur 6: Fordeling for alt. <i>i stor grad</i>	68
Figur 7: Kultur, utdanning og næringsliv i en tett koordinasjon.....	79
Tabell: Oppsummering av de teoretiske synspunktene.....	38

KAPITTEL 1. INNLEDNING

I vårt høyteknologiske kunnskapssamfunn preges drivkreftene i arbeidslivet av krav til endring og innovasjon i et stadig raskere tempo. Vekst og utvikling i næringsliv og organisasjoner avhenger i stor grad av menneskers evne til kreativitet, problemløsning og innovasjon, og disse egenskapene blir derfor stadig viktigere å fremelske i alle typer organisasjoner.

Kreativitet er et fenomen som opp gjennom historien har vært forbundet med kunstneriske uttrykk og kulturelle opplevelser utført av følsomme, kunstneriske sjeler med stor fantasi og idérikdom. Etterhvert ble kreativitet også forbundet med vitenskap og oppfinnelser, og i de siste tiårene har kreativitet også blitt gjenstand for fokus i næringslivet og i arbeidslivet forøvrig, da i den hensikt å fremme produktutvikling og innovasjon.

Hva vil det si å være kreativ? Kan det læres, eller er det en medfødt egenskap? Mens det tidligere har vært en allmenn oppfatning om at kreativitet er en medfødt egenskap, har forskning på dette området de senere årene vist at kreativitet kan læres eller trenes på (Lie 2009). Hva kan fremme kreativiteten i arbeidslivet, og hvordan kan den utnyttes slik at det oppstår innovasjon?

Diskusjonene og debattene er mange og interessante, og HR-eksperter, organisasjonspsykologer og andre aktuelle personer har til sammen produsert store mengder litteratur om temaet. Bøker, tidsskrifter, nettforum og ikke minst blogger forsøker å gi svar eller komme med løsninger på hvordan man kan få kreativiteten til å blomstre i arbeidslivet. Skriver man ordene *kreativitet* og *organisasjon* sammen i søkefeltet til Google, får man ca. 9 millioner treff – på norsk! Det finnes altså helt klart en stor interesse for dette temaet, og interessen synes å vokse i takt med den stadig raskere innovasjonsutviklingen og produksjonsveksten i samfunnet.

Det paradoksale er at barn vil som regel oppfatte seg selv som svært kreative, mens blant de voksne vil de færreste karakterisere seg selv som det. Hva har skjedd i

mellomtiden? I Sir Ken Robinsons nye bok *Out of Our Minds – Learning to be Creative* sier han: "When people say to me that they are not creative, I assume that they haven't yet learnt what is involved". (Robinson 2011:1) De må altså lære seg å være kreative, men først og fremst må de lære å tro på at de har evnen til det. Han skriver videre:

"My starting point is that everyone has huge creative capacities as a natural result of being a human being. The challenge is to develop them. A culture of creativity has to involve everybody, not just a selected few". (Robinson 2011:3)

Hvis man skal klare å møte organisasjonenes stadig voksende etterspørsel etter arbeidskraft som kan tenke kreativt, er fleksible og har evne til rask omstilling, må det altså først utvikles en kultur for kreativitet. Det må være lov for alle å være kreative og utvikle sine kreative sider og evner, men det er også tvingende nødvendig fordi fremtiden krever det (Robinson 2011).

1.1 Forskningsspørsmål, tilnærming og formål

Svært mye litteratur om kreativitet og innovasjon i organisasjonene synes å handle om indre forhold og faktorer, det vil si aktivitet som foregår innad i organisasjonene. Det blir for eksempel fremhevet tiltak som er rettet mot organisasjonsendring, interne samarbeidsforhold, kunnskapsdeling, omlegging av rutiner, strukturelle endringer og ikke minst kompetanseforvaltning og -utvikling (Kaufmann 2003). Dette er jo selvsagt sentrale og viktige områder innenfor næringslivet og arbeidslivspedagogikken, men disse forholdene vil ikke i særlig grad bli fremhevet og drøftet her.

Denne masteroppgaven er empirisk, teoritestende studie som er basert på et samfunnsperspektiv. Dette betyr i store trekk at jeg for det første ønsker å belyse og drøfte hva slags *ytre* faktorer og forhold som har en innvirkning på organisasjoners kreativitet og innovasjon, og for det andre vil jeg utforske hvordan slike ytre faktorer virker inn på organisasjoner. For å gjøre studien mer oversiktlig og håndgripelig har

valgt å dele faktorene inn i tre deler, som bygger på hverandre fra et mikro- til et makroperspektiv. Den omfattende, teoretiske delen danner rammen for faktorene som blir testet ut i den empiriske studien. Disse omhandler i store trekk:

- de fysiske omgivelser.
- påvirkning og samarbeid fra miljøet og kulturen rundt organisasjonen.
- om samfunnspåvirkning i form av medier, trender, globalisering.

Det sentrale, overordnede forsknings-spørsmålet i denne oppgaven er altså:

Hvilke ytre faktorer påvirker kreativitet og innovasjon i organisasjoner?

Samtidig vil denne oppgavens teoretiske rammeverk ta utgangspunkt i professor Sir Ken Robinsons syn på kreativitet og innovasjon, og hvordan disse gjensidige, sentrale områdene sett i et samfunnsperspektiv er helt avhengig av et tett samspill mellom næringsliv, kunnskapsinstitusjoner og kultur (Robinson 2011). Jeg har derfor gjort et skille mellom ulike typer av organisasjoner, og har valgt å studere organisasjoner innenfor områdene *kunst og kultur, kunnskap og utdanning* og *innovative bedrifter*.

Kreativitet og innovasjon er to nært beslektede begreper som på mange måter forutsetter hverandre. I organisasjoner er det naturlig å trekke frem innovasjon som et fenomen for nyskaping og problemløsning, men innovasjonen forutsetter at det finnes en form for kreativ handling i forkant. Det vil derfor i denne oppgaven bli lagt vekt på begge begrepene.

For å gi en grundig og balansert gjennomgang av teorien som er rammen rundt oppgavens faktorer for kreativitet og innovasjon, kommer jeg også til å trekke inn annen sentral litteratur innenfor dette emnet. De mest sentrale er Newell m.fl. sin *Knowledge, Work and Innovation*, og Manuel Castells *Communication Power*, men også Helga Nowotnys artikkel *The Quest for Innovation and Cultures of Technology* og Csikszentmihalyis bok *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*.

Selv om oppgaven først og fremst vil belyse påvirkningen på organisasjoner, vil det også være naturlig å dra inn et individ-perspektiv der dette er naturlig, for eksempel i drøftingen av de ulike teoriene innenfor kreativitet. Siden organisasjoner består av enkeltindivider som hver enkelt er kreative i mer eller mindre grad, vil organisasjoners kreativitet og ikke minst innovasjon avhenge av hvordan kreativiteten får gode betingelser for vekst og blomstring i hvert individ.

Oppgavens empiri baseres på analyse av data fra en spørreundersøkelse, i tillegg til intervjuer med oppfølgingsspørsmål av ansatte i de ulike typer av organisasjoner. Formålet med spørreundersøkelsen er å innhente data om ansattes kunnskap og mening i forhold til hva som påvirker organisasjonens kreativitet, problemløsning og innovasjon. Formålet med oppfølgingsspørsmålene er å utdype dataene samt å illustrere teorien.

Oppgavens tema har utviklet seg gradvis gjennom en kombinasjon av fagets emner, egne interesser og ikke minst et sterkt, økende fokus på betydningen av kreativitet og innovasjon i samfunnet forøvrig. Den har derfor stor relevans for meg personlig, og jeg mener at den også kan være relevant for annet arbeid og videre forskning innenfor dette området.

1.2 Avgrensing og videre oppbygging

Denne masteroppgaven er på kun 30 studiepoeng, det vil si at den skal ferdigstilles i løpet av ett semester. Utfordringen i en masteroppgave av et slikt begrenset omfang er å ha tid nok til å gjøre empirisk forskning samt å analysere dette forskningsmaterialet innenfor dette tidsrommet.

Å skrive en ren teoretisk oppgave var allikevel ikke noe godt alternativ for meg. På grunn av problemstillingen i oppgaven og det begrensede utvalget, valgte jeg derfor å gjøre en metode-triangulering med et begrenset omfang. En nærmere utdyping av metodevalg og oppbygging av metoden blir behandlet i kapittel 3.

For å strukturere, spesifisere og begrense omfanget av oppgaven skiller jeg altså mellom tre ulike typer faktorer som er løftet frem fra den teoretiske rammen i teorikapitlet, hvor de ytre faktorene blir grundig gjennomgått og drøftet. For å gjøre det praktisk mulig å foreta en spørreundersøkelse av dette omfanget har jeg valgt ut, konkretisert og spesifisert faktorene på grunnlag av teorien. Faktorene bygger som nevnt naturlig på hverandre fra de umiddelbare, nære omgivelser (mikro) og opp til en global, abstrakt påvirkning fra den verden vi lever i (makro), slik de er presentert og drøftet i teorikapitlet. Jeg har valgt å dele dem inn i følgende spesifikke kategorier:

1. *Omgivelser* – er en grunnpilar fordi kreativitet er blant annet avhengig av visuelle impulser som skjønnhet og estetikk. Her handler faktorene om de fysiske forhold som omfatter lokalisering, infrastruktur, arkitektur og design.

2. *Miljø og kultur* – fordi kreativitet ikke oppstår i et vakuum, men er avhengig av andres kreativitet, arbeid, idéer og oppnåelser. Disse faktorene omhandler innflytelse, samarbeid og samhandling med andre organisasjoner, nettverk, påvirkning fra kunst og kulturliv.

3. *Trender, medier, samfunnsinnflytelse* – fordi den globale nettverksutviklingen fører til et større press på og krav til mer kreativitet og innovasjon. Her fokuseres det på faktorer som handler om for eksempel økende digitalisering og trender som design- og bruker-perspektivet, gjenbruk og re-design, miljøperspektivet og lignende.

Disse tre typer av faktorer utgjør rammen for spørsmålene i spørreundersøkelsen. I tillegg har det vært viktig for oppgaven å skille mellom tre ulike typer av organisasjoner, som representerer hvert av de tre essensielle områdene som Ken Robinson beskriver i sin teori: utdanning, kultur og næringsliv. Både faktorer og organisasjonstyper i undersøkelsen er dermed delt opp i tre ulike deler.

Jeg vil først gi en presentasjon av stedet for undersøkelsen min og begrunne hvorfor jeg valgte dette. Deretter vil den videre oppbyggingen være den omfattende, teoretiske delen av oppgaven i kapittel 2. Her vil jeg først presentere Ken

Robinsons teori. Deretter følger defineringen og drøftingen av sentrale begreper, teori og faktorer som omhandler kreativitet og innovasjon i organisasjoner. Jeg vil gjennomgående sammenligne med og trekke inn andre teorier og annen forskning omkring temaet.

I kapittel 3 kommer en begrunnelse for metoden og forskningsopplegget for undersøkelsen med en presentasjon av spørreskjema og en gjennomgang av intervjuguiden, samt en presentasjon av utvalget for spørreundersøkelsen. Metodens sterke og svake sider og undersøkelsens reliabilitet og validitet blir også drøftet her.

I kapittel 4 følger så selve analysen av funnene med tolkning av svarene fra spørreskjemaet samt fra de utdypende intervjuene. Her vil resultatene bli analysert og tolket i lys av teorien fra kapittel 2.

Til slutt i kapittel 5 vil jeg drøfte funnene, sammenligne med tidligere forskning, trekke inn eksempler samt komme med en sammenfattende konklusjon og avslutning.

1.3 Presentasjon av Union Brygge

Elvebyen Drammen er Buskeruds største by og knutepunkt med ca. 65 000 innbyggere. Byen er inne i en stor utviklingsfase, og har de siste årene hatt en rivende utbygging av boliger, næringsbygg og infrastruktur langs elvebreddene. Drammen er den byen i Norge som siden 2003 hatt mottatt flest priser for miljø- og byutvikling (www.drammen.no).

Den største byutviklingen har skjedd på et 90 mål stort område ved elva: Union Brygge. Fra å være et gammelt industriområde med hovedsaklig papirfabrikker, rommer nå dette området næringsvirksomhet, kultursenter, kunnskapssenter, høyskoler, hotell, boliger, butikker og spisesteder (www.unionbrygge.no). Selve kjernen i næringsklyngen Union Brygge består av to store, institusjonelle sentra. Papirbredden - Drammen Kunnskapspark ble ferdigstilt i 2008 med Drammen

Kommune og Buskerud Fylkeskommune i spissen. Fra å kun inneholde en høyskole i 2004, har Papirbredden vokst til en gigantisk, levende kunnskapspark. Papirbredden rommer nå to høyskoler, regionsbibliotek, café og bokhandel samt offentlige og private innovasjons-organisasjoner som for eksempel Innovasjon Norge, Karrieresenteret og Papirbredden Innovasjon for å nevne noen.



(Kilde: www.nenyheter.no/32315)

Papirbredden sett fra det nye torget foran bygningene.

Men området er langt fra ferdig. Papirbredden Eiendom som forvalter utbyggingen har satt i gang med byggingen av Papirbredden 2. Et 9000 m² stort bygg skal ferdigstilles i 2012, og skal romme flere kunnskaps- og utdanningsorganisasjoner samt en utvidelse av Høyskolen i Buskerud (www.papirbredden.no).

Union Scene - et stort regionalt senter for kunst og kultur er også en stor del av Union Brygges næringsområde. Dette senteret består av offentlige og private aktører som kulturskole, teatergrupper, konsertscene, ulike kunstnere og kulturforeninger. Selve byggverket rommer mange store og små scener som blir flittig brukt til konserter, teaterforestillinger, eventer og andre arrangementer. Senteret er heller ikke ferdig utviklet, men fortsetter å vokse og romme flere og flere kulturinstitusjoner (www.unionscene.no).

Høsten 2011 ble det bestemt at landets største regionale filmsenter Viken Filmsenter skal ligge på Union Scene. Dette betyr en rekke nye arbeidsplasser og mange spennende, nye kulturprosjekter i byen og i hele regionen.

(www.drammen.kommune.no/no/Nyheter/2011/Viken-filmsenter-til-Drammen)



(Kilde: www.entra.no)

Union scene – hovedinngang.

Disse to sentrenes lokaler er bygget inn, rundt eller ved de gamle papirfabrikkenes lokaler på en måte som gir området sitt spesielle særpreg. Her er fortidens byggverk ivarettatt med respekt, samtidig som valg av nye bygningsmaterialer uttrykker fremtidstro og optimisme.

I de omkringliggende omgivelsene har det i løpet av det siste tiåret kommet opp mange nye bygninger som rommer boliger, hotell, organisasjoner og bedrifter, og med ny infrastruktur som veier, broer og offentlige fasiliteter fremstår næringsområdet Union Brygge som svært innovativt, fremtidsrettet og visuelt attraktivt.

(http://www.drammen.no/union_brygge)

Jeg har i denne oppgaven valgt å studere organisasjoner som ligger på Union Brygge av flere grunner. For det første inneholder næringsområdet alle de ulike typene av organisasjoner som jeg ønsker å forske på i forhold til oppgavens problemstilling, det vil si organisasjoner både innenfor kunnskap, innovativ næring og kunst- og kultursektoren. Dette medfører at alle får tilnærmet den samme påvirkning fra de fysiske faktorene, noe som forsterker validiteten i undersøkelsen. For det andre førte den avgrensede lokaliseringen til at det ble enklere for meg å gjennomføre undersøkelsen i forhold til tid og kostnader. For det tredje er det avgjørende at området er preget av de viktige, strukturelle faktorene som jeg skal forske på i denne oppgaven. Og endelig er det faktum at de ligger i en næringsklynge interessant i forhold til hvordan de ulike organisasjonene påvirker hverandre.

KAPITTEL 2. TEORI

Engelske Sir Ken Robinson er en internasjonalt anerkjent professor i pedagogikk, og har forsket spesielt på drama- og teaterutdanning. Han var professor ved University of Warwick i 12 år, og har siden da mottatt flere utmerkelser og ærestitler fra andre universiteter. I 1998 ledet han en nasjonal komité i kreativitet, utdanning og økonomi for de engelske myndigheter. Dette arbeidet resulterte i rapporten "All Our Futures: Creativity, Culture and Education" (Robinson-rapporten), og denne fikk bred anerkjennelse og innflytelse verden rundt da den kom ut i 1999. Avisen *The London Times* skrev om rapporten:

"This report raises some of the most important issues facing business in the 21st century. It should have every CEO and human resources director thumping the table and demanding action". (sirkenrobinson.com/skr/read)

Han har senere arbeidet med og spesialisert seg på temaer omkring kreativitet i et samfunnsperspektiv, og har blant annet utgitt flere bøker og artikler om sine teorier rundt dette.



(Kilde: discoverthegift.com)

Sir Ken Robinson

Robinson har ofte vært i massemediens søkelys, mye på grunn av sine skarpe og til tider kontroversielle meninger om blant annet dagens skolesystem, men også fordi han klarer å skape debatt og løfte frem viktige samfunnsspørsmål ved hjelp av kreative, utradisjonelle metoder. På nettstedet YouTube ligger det en film om kreativitetens historie: **Changing Education Paradigms** – tegnet og filmet på en whiteboard – som beskriver en av Robinsons mange, kjente taler (RSA Animate 2010). Denne animerte filmen er svært populær og har over 6 250 000 treff. De beskrivende og kreative tegningene fra filmen blir brukt som illustrasjoner i ulike anerkjente nettsider innen utdanning og forskning, kultur og næringsliv, og jeg vil også bruke noen av dem som illustrasjoner til teksten her. Det er altså ingen overdrivelse å påstå at når det gjelder kreativitet er Robinson en av de aller fremste teoretikere på området. Hans anerkjente taler i forbindelse med TED-konferansene i 2006 og 2010 har hittil blitt sett på YouTube av mange millioner mennesker verden over. Robinson bor nå i Los Angeles sammen med familien sin.

I sin nyeste bok *Out of Our Minds – learning to be creative* (2011) hevder Sir Ken Robinson at i lys av et samfunnsperspektiv er kreativitet og innovasjon sterkt knyttet til spillet mellom kunnskap, kultur og næringsliv, og at fremtiden avhenger av en tett koordinasjon mellom disse. I følge Robinson er vi inne i det han kaller "Times of revolution", fordi den økonomiske globaliseringen skaper revolusjonære utfordringer for arbeid og næringsliv.



(Kilde: <http://chewychunks.wordpress.com/teaching-philosophy-marcmasson/ken-robinson-changing-education-paradigms>)

Han hevder at den stadig raskere utviklingen av teknologi og vitenskap krever en endring i måten vi leder og styrer organisasjoner og kunnskapsinstitusjoner på, og at vi må lære å tenke annerledes for å møte denne utviklingen, det vil si at vi må lære å være kreative og innovative (Robinson 2011).

Robinson trekker frem Thomas Kuhns beskrivelse av paradigmeskiftet innenfor den vitenskaplige forståelsen, og hevder at vår tid er inne i en ekstra-ordinær vitenskapsperiode som skaper nye måter å tenke på, og at denne perioden utløser enorm kreativitet, oppfinnsomhet og innovasjonslyst (Robinson 2011:89). Men han er ikke alene om å hevde at det er i ferd med å skje et paradigme-skifte i synet på kunnskap og organisasjonsmønster. Det er i dag stor enighet blant forskningsmiljøer innenfor ulike teoretiske retninger at synet på kunnskap og utdanning må endres eller er i ferd med å bli endret. Man ser en dreining bort fra et teori-analytisk perspektiv, hvor kunnskap er *noe man har* og som er eiet av hvert enkelt individ, og erstatter det med et prosess- og praksisperspektiv, som legger vekt på at kunnskap er praktisk og *noe man gjør*. Det førstnevnte synet har hittil vært det dominerende utgangspunkt for skole- og utdanningssystemer i hele den vestlige delen av verden. Dette temaet blir grundigere behandlet senere i kapittel 2.2, under *innovasjon og kunnskap*.

Jeg vil gjennom hele dette kapitlet gi en grundig presentasjon og drøfting av viktige, sentrale områder innenfor temaene kreativitet og innovasjon, som har betydning for oppgavens tema og empiri. Spesielt vil innovasjonsdelen ha en mer direkte tilknytning til forståelsen av faktorene for undersøkelsen, som jeg vil komme nærmere inn på senere.

2.1 Definisjon av kreativitet

Denne oppgaven har i utgangspunktet et samfunnsperspektiv på begrepet kreativitet, siden det først og fremst er organisasjonene som er i fokus her. Men siden kreativitet er en menneskelig egenskap blir det meningsløst å snakke om kreativitet i

organisasjoner uten å trekke frem enkeltindividet. Perspektivet på kreativitet vil derfor veksle mellom organisasjonen som enhet og individets kreative egenskaper.

I Store Norske Leksikon er kreativitet definert som skapende evne eller virksomhet, idérikdom (<http://snl.no/kreativitet>). Kreativitetsforsker Erik Lerdahl definerer kreativitet som en evne til å fantasere, forestille seg og utvikle nye idéer (Lerdahl 2007). Selve ordet kreativitet kommer fra det latinske ordet *creare* som betyr nettopp å skape eller lage (ibid)

Kreativitet er et komplekst begrep fordi det tolkes fra så mange perspektiver, og fordi det er så mange faktorer som virker inn på det. Psykologiske og kognitive perspektiver trekker på et stort spekter av teorier. Freuds psykodynamiske teori forklarer kreativitet som et fenomen som oppstår i menneskesinnet mellom de bevisste realiteter og de ubevisste drivkreftene. Psykometriske tester ble utviklet på 1950-tallet av Guilford som ønsket å se på graden av kreativitet i befolkningen. Slike tester går ut på å måle for eksempel antall originale og uvanlige svar på bruken av en murstein. Disse testene ble videreutviklet og svært mye brukt gjennom 1970- og 80-tallet. Andre psykologiske retninger ser på mentale prosesser, personlighet og sosiale forhold som forutsetning for kreativitet. Det finnes også perspektiver som viser at kreativitet avhenger av graden av kunnskap, intelligens, kultur og motivasjon (Kaufmann 2006).

De aller fleste forskere er i dag enige om at evnen til kreativitet til en viss grad er medfødt, men at det ikke er noen tvil om at denne evnen også kan utvikles, trenes opp og øves på. Det blir lagt vekt på at å være kreativ er en skapende prosess, og at det forutsetter en evne til å forestille seg noe som ikke har vært der før. Da er det naturlig å trekke en konklusjon om at kreativitet er noe medfødt, en egenskap som ligger i genene og som noen har mer av enn andre. For å være kreativ må ihvertfall evnen til abstrakt tenkning være tilstede, og de som blir betegnet som særlig kreative personer har kanskje mer av den evnen enn andre. For eksempel kan evnen til å se eller forestille seg noe tredimensjonalt, føre til at noen kan skape og tegne hus- og plantegninger, men det er også mange som ikke har den evnen. Dette kan være en

enkel forklaring på at noen er mer kreative enn andre, men det er nok ikke fullt så enkelt.

Den norske kreativitetsforskeren Geir Kaufmann setter søkelyset på at det ikke alene er nok med nyskaping, men at både *originalitet* og *verdi* må være tilstede for at noe skal betegnes som kreativt. Produktet eller idéen som skapes skal brukes til noe, og må derfor oppfattes av andre som hensiktsmessig og verdifullt. Hvis ingen liker idéen eller produktet og ikke vil bruke det, vil det heller ikke bli oppfattet som kreativt (Kaufmann 2006).

Denne oppgaven tar altså utgangspunkt i Sir Ken Robinsons teori som definisjon av begrepet kreativitet. Han presiserer at kreativitet alltid innebærer å *gjøre* noe, slik at det vil alltid involvere bruk av en eller annen form for media, enten det er en fysisk gjenstand eller av kognitiv, abstrakt karakter. Robinson tolker kreativitet som en prosess hvor det oppstår en idé som har en verdi, og sier at: "Creativity is the process of having original ideas that have value" (Robinson 2011:153).

2.1.1 Hvor er kreativiteten?

Kreativitet defineres altså som en ny idé eller nyskaping og som er verdifull. Det er da lett å tenke at dette er en mental prosess som oppstår hos noen spesielt begavede mennesker. I følge Mihaly Csikszentmihalyi er ikke svaret så enkelt. Siden den nye tanken eller idéen må ha en verdi, kan den ikke kun vurderes av den som kommer på den, men den må også gjennomgå en viss sosial vurdering. Kreativitet skjer derfor ikke kun innenfor et menneskes hode, men i et samspill eller i en interaksjon mellom personen og miljøet rundt. Det må altså en vurderingsprosess inn i bildet for at idéen skal kunne være kreativ. For at denne originale idéen skal ha en verdi, må den vurderes av miljøet rundt. Csikszentmihalyi sier det slik: "Therefore, creativity does not happen inside people's heads, but in the interaction between a person's thoughts and a sociocultural context. It is a systemic rather than an individual phenomenon " (Csikszentmihalyi 1996:23). Csikszentmihalyi betrakter her med andre ord kreativitet

som et kulturelt fenomen fordi den må inkluderes i den kulturelle konteksten den hører hjemme i.

Robinson deler kreativitetsbegrepet opp i tre nøkkelaspekter: *prosess*, *originalitet* og *verdi*. Han hevder at kreativitet er mer en prosess enn en hendelse, og det å være kreativ involverer flere prosesser som påvirker hverandre. Den første prosessen er genererende, den andre er evaluerende.

Robinson legger som nevnt mer vekt på kreativitet som en prosess mer enn et system, og hevder at kreativiteten ligger i selve *prosessen* ved å få nye originale idéer som har en verdi. Men dette krever at personen har fantasi og en evne til å kunne forestille seg og «se» nye idéer og muligheter. Det er derfor avgjørende at disse egenskapene blir verdsatt og tatt vare på, og det er i følge Robinson her problemet med skolesystemet ligger:

"We cannot meet the challenges of the 21st century with the educational ideologies of the nineteenth".

(Robinson 2011: 283)

Robinson hevder at en endring i skolesystemet i hele den vestlige delen av verden nå tvinger seg fram på grunn av det som han kaller "Times of Revolution", fordi skolesystemet ikke samsvarer med hva næringslivet og kulturen vår trenger av utdanning for å møte de utfordringene vi står overfor.



(Kilde: www.kindredcommunity.com)

2.1.2 Kreativitet og miljø

I alle kreative prosesser, uansett om det er innenfor kunst eller teknologi, handler det om å strekke grensene for hva vi kan og utforske nye muligheter som bygger på det vi allerede har av kunnskap. Vi kan begynne med å leke med en idé eller improvisere rundt et tema, en plan eller et design. Kreativitet er en dialog mellom idéene som oppstår og det mediet som brukes til å uttrykke eller forme idéen (Robinson 2011).

En persons kreativitet avhenger av erfaring, påvirkning og inspirasjon fra miljøet utenfor personen selv. Csikszentmihalyi ser som nevnt kreativitet fra et systemperspektiv, og hevder at alle handlinger, idéer eller produkter som på en eller annen måte endrer sitt eksisterende felt eller område kan kalles kreativitet. En kreativ person er med andre ord en som med sine tanker eller handlinger endrer et felt eller område eller etablerer et nytt felt eller område (Csikszentmihalyi 1996).

Men dette skjer ikke uten innflytelse og innspill fra feltet selv, og slik blir all kreativitet gjenstand for en interaksjon mellom den kreative personen og sitt miljø (ibid). Kreativitet er altså en dynamisk prosess som i en arbeidssituasjon blir fortløpende vurdert av og formet i sine omgivelser, for i neste omgang å føre til en innovasjon i organisasjonen. For å ha muligheten til å gjøre en slik vurdering kreves det kunnskap og ekspertise på området, og dermed blir kreativiteten avgjørende for kunnskapsutviklingen i organisasjonen. Dette vil bli nærmere drøftet i kapitlet om innovasjon og kunnskap.

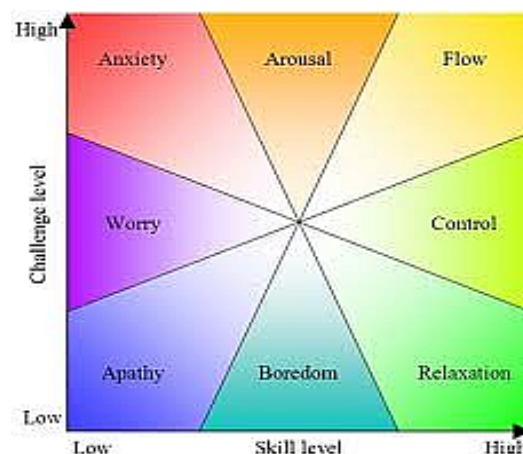
2.1.3 Kreativitet og flyt

I en arbeidssituasjon vil en persons kreativitet henge tett sammen med hvor motivert man er for å utføre arbeidet. Motivasjon er derfor et svært sentralt begrep innenfor arbeidslivspedagogikken, og kan defineres som «en prosess som setter igang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd» (Kaufmann & Kaufmann

2003). Motivasjon kan altså beskrives som en kraft eller energi, og i arbeidslivet vil en person være motivert av mange ulike faktorer.

Man skiller ofte mellom det som kalles *ytre* og *indre* motivasjon. Ytre motivasjon vil si at en person utfører arbeidet sitt kun for å oppnå en form for belønning eller for å nå et mål som ikke har noe å gjøre med selve arbeidet. En person er derimot indre motivert hvis arbeidet engasjerer personen for sin egen del, slik at personen ønsker å søke de optimale utfordringene i arbeidet. Alle undersøkelser i de siste årene tyder på at det er en sterkt sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon (ibid).

En kreativ person blir ofte oppslukt av og konsentrert om arbeidet sitt, og opplever arbeidet som positivt og meningsfullt. Man kan bli så oppslukt og konsentrert at man ofte glemmer både tid og sted, og ønsker at det ikke skal opphøre eller avslutte. Denne tilstanden kalles for “Flow” eller *flyt* på norsk, og er et begrep som ble introdusert av Mihály Csikszentmihalyi. Begrepet ligger innenfor den positive psykologien, og blir ofte beskrevet som en opplevelse av “det som gjør livet verdt å leve” (Csikszentmihalyi 1996). *Flyt* er en tilstand som innebærer kreativitet, total involvering og transcendens. Transcendens betyr at personen føler entusiasme, optimisme, lidenskap og grensebryting, samtidig som man er fremtidsorientert og klar over hva som er hensikten for oppgaven. Han illustrerte det slik:



Figur 1: Csikszentmihalyis Flow-kart

(Kilde: deconstructingyourself.com)

For å oppnå *flyt* må arbeidsoppgaven ligge i skjæringspunktet mellom opplevde ferdigheter og utfordringer, det vil si at det må være utfordrende nok til at man får brukt sine ferdigheter, slik at man unngår kjedsomhet fordi oppgaven er for enkel, og at man unngår angst for at oppgaven blir for utfordrende. *Flyt* ligger altså i balansen mellom høye nok utfordringer og passe høye ferdigheter. En *flyt*-tilstand vil være et mål i seg selv, for det gir en god opplevelse og øker mulighetene for å oppnå gode resultater i arbeidslivet og i livet forøvrig (Csikszentmihalyi 1996).

Kreativitetsforsker Teresa Amabile (1999) ved Harvard Business School er også opptatt av at man behøver kreative tankeferdigheter for å få frem nye, gode idéer. Disse idéene oppstår ut fra kunnskaper, ferdigheter og erfaringer man har, og hvorvidt man gjennomfører idéen avhenger av om man er motivert godt nok for det. Hun hevder at den indre motivasjonen er mye viktigere enn den ytre, fordi individet opplever selve handlingen eller arbeidet som svært viktig i seg selv (Amabile 1999).

I et organisasjonsperspektiv vil det være viktig å se sine arbeidere som en viktig og verdifull ressurs og legge forholdene til rette for at alle trives i arbeidet, opplever *flyt* og er indre motivert for arbeidet. Spesielt er dette viktig for de kreative personene som besitter kunnskap som organisasjonen er helt avhengig av. Det er derfor av stor betydning at ledelsen forstår viktigheten av og tilrettelegger for stimulering av faktorer som har betydning for motivasjon blant alle de ansatte i organisasjonen. På den måten optimaliserer man muligheten for å oppnå lønnsomhet og gode resultater. Dette kommer jeg nærmere inn på i kapitlet om innovasjon og kunnskapsarbeidere.

2.1.4 De fysiske omgivelser

Men hva med de fysiske omgivelsene? Har faktorer som organisasjonens kontorkvaliteter, design, arkitektur, utsmykning og natur rundt lokalet noe å si for hvor kreative og innovative arbeiderne ved organisasjonen er? Det er jo naturlig å tenke seg at en person vil bli mer inspirert og kreativ i et stort, lyst og luftig rom enn et mørkt og trangt kott, og vi har vel alle kjent på hvordan musikk, et kunstverk eller en

naturopplevelse kan påvirke og inspirere oss, og kanskje også gjøre at vi blir mer kreative i det vi holder på med. Kunstnere snakker stadig om inspirasjonskilder og kilder til kreativitet, og for alle som jobber i kreative yrker er dette viktige påvirkningskilder.

Robinson fremhever også betydningen av de fysiske omgivelsers påvirkning på kreativitet: “Creative cultures need creative spaces”(Robinson 2011:243). Siden 1980-årene har det vært en betydelig økning av forskning og interesse for dette feltet som han kaller “environmental psychology” og som han selv sier, det noe obskure feltet “cognitive ergonomics”. Han hevder at det tradisjonelle designet til kontorbygninger og deres omgivelser har sine røtter i det forrige århundrets industrielle arbeid, og er derfor neppe de rette omgivelsene for å stimulere til forestillingsevne, kreativitet og innovasjon (Robinson 2011).

Oppsummert kan man altså si at kreativitet er nye idéer eller nyskaping som har en verdi. Å være kreativ forutsetter visse egenskaper og personlighetstrekk, men kan også fremelskes og legges til rette for, blant annet gjennom de fysiske omgivelsene. Man kan i følge Ken Robinsons resonnement lære å være kreativ og ikke minst bli mer kreativ. Kreativitet kan oppstå i en gjensidig påvirkning mellom person og miljø, og er i en arbeidssituasjon avhengig av motivasjon og flow. Det er derfor viktig å legge forholdene til rette for at kreativiteten kan blomstre, slik at det oppstår innovasjon i organisasjonene. Jeg kommer nærmere inn på betydningen av dette og hvordan det kan legges til rette for i neste del av kapitlet.

2.2 Definisjon av innovasjon

Innovasjon og kreativitet er to begreper som er nært knyttet til hverandre, men likevel er begrepene ganske forskjellige. Man kan godt forestille seg en kreativ handling eller prosess uten at det medfører noen form for innovasjon. Innovasjon derimot forutsetter og er helt avhengig av kreativitet. For å forstå hva denne forskjellen innebærer er det viktig å først se nærmere på definisjonen av innovasjon.

Sue Newell, Maxine Robertson, Harry Scarborough og Jacky Swan har sammen skrevet en grundig og omfattende lærebok i kunnskaps- og innovasjonsledelse: "Managing Knowledge Work and Innovation" fra 2009. Her defineres begrepet i lys av å lede kunnskapsintensivt arbeid, og innovasjon tolkes som "utvikling og implementering av nye idéer av personer som over tid engasjeres i transaksjoner med andre i en institusjonell sammenheng" (Newell m. fl. 2009:188).

Ken Robinson ser på fenomenet innovasjon som tre ulike prosesser som avhenger av hverandre:

- Den første er fantasien og forestillingsevnen, det vil si evnen til å komme med og se for seg hendelser og idéer som ikke har vært der før.
- Den andre er selve den kreative prosessen der idéene og tankene skapes.
- Den tredje prosessen er innovasjonen, det vil si at man setter idéen ut i livet.

(Robinson 2011: 220)

Innovasjon krever altså en utvikling av nye idéer, at man deler idéene med andre og at man setter idéene ut i praksis. Robinson legger vekt på at organisasjonene må skape en kultur for innovasjon ved å fokusere på og synliggjøre alle de tre prosessene. Innovasjon kan være målet, men for å nå dit må man begynne med fantasi og kreativitet. Theresa Amabile sier det slik: "Creativity by individuals and teams is a starting point for innovation: the first is a necessary but not a sufficient condition for the second" (Amabile i: Robinson 2011: 220).

Det er altså vanlig å dele opp innovasjonshendelsen i flere handlinger eller sekvenser, hvor det foreligger en kreativ prosess i forkant av innovasjonen. Jeg velger her å holde meg til Robinsons vide forståelse av begrepet innovasjon, fordi det inneholder og inkluderer både kreativitet og en evne til fantasi og forestillingsevne.

Siden kreativitet er en nødvendighet for innovasjon, er det derfor avgjørende å finne faktorene som fremmer kreativiteten. I lys av dette blir det derfor viktig å finne de kreativitetsfremmende faktorene som virker inn på alle de tre prosessene, og bruke dem slik at de kan påvirke innovasjonsutviklingen. I den videre drøftingen av

innovasjon skal vi først skal vi se at innovasjon er tett knyttet til kunnskapsbegrepet. Deretter vil jeg gå grundig inn på innovasjon og faktorer som er knyttet til organisasjonen, nettverk og miljøet rundt organisasjonen og de globale trender og utfordringer som preger innovasjonsutviklingen i dag.

2.2.1 Innovasjon og kunnskap

En vid og åpen definisjon av innovasjon vil være å se på innovasjon som utvikling og utnyttelse av nye idéer basert på både ny og kjent kunnskap (Newell m. fl. 2009). Her legges det vekt på at det i innovasjonsprosessen ikke er nok med oppfinnelser og kreativitet, men at det må et par andre ledd til for å skape innovasjon, slik at det samlet blir en tredelt prosess:

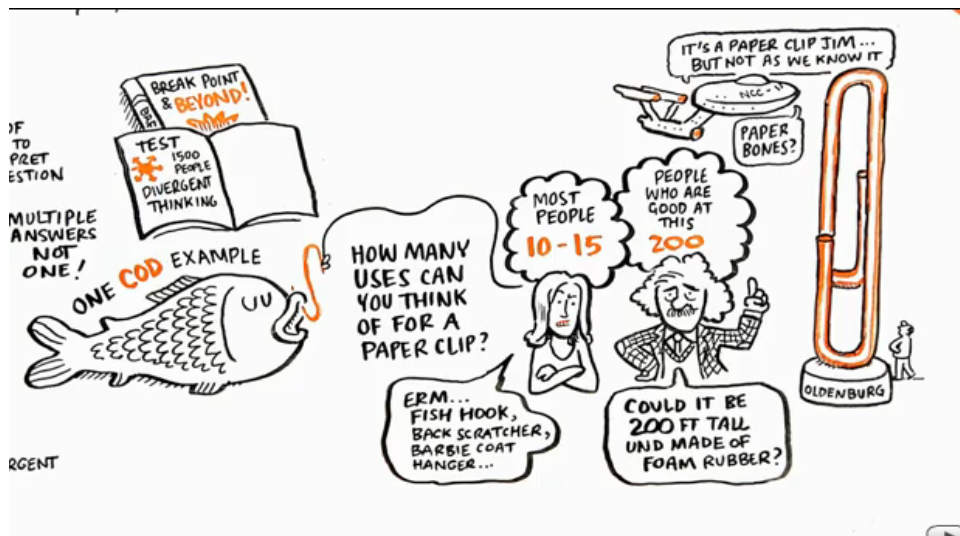
- Å finne opp/ ut - genereringen av idéer
- Diffusjon – spredning/ deling av idéene
- Implementeringen – å bruke idéene i praksis

(Newell m. fl. 2009: 189)

Her ser man at innovasjon er sterkt knyttet til kunnskap og kunnskapsforvaltning, hvor de ulike tilnærmingene til kunnskapsutvikling må sees i sammenheng med de bestemte formål for innovasjonen. Innovasjon har gjerne flere formål og er ofte høyst politisk motivert, og i forhold til kunnskapsbegrepet befinner innovasjonen seg i skjæringspunktet mellom å *utforske*, det vil si å skape ny kunnskap, og å *utnytte*, som her betyr å bruke eksisterende kunnskap i nye sammenhenger (ibid).

Det er også vanlig å skille mellom produktinnovasjon og prosessinnovasjon. *Produktinnovasjon* dreier seg om å utvikle nye produkter eller tjenester, mens *prosessinnovasjon* handler om utvikling av nye kompetanser eller systemer, som for eksempel å utvikle en ny ledelsesform, nye arbeidsoppgaver eller en ny organisasjonsstruktur. Innovasjon omfatter altså både produkt og prosess, og ofte skjer begge innovasjonsformene samtidig eller de glir over i hverandre. Et godt

eksempel på en produktutvikling med begge innovasjonstypene er utviklingen av Apples produkter som for eksempel iPod, hvor selve produktet er helt avhengig av online-modulen og tjenestene til iTunes (Newell m. fl. 2009: 190). Utvalget i min spørreundersøkelse består for det meste av tjenestebaserte innovasjonsorganisasjoner, men også et par bedrifter hvor det er en kombinasjon av produkt- og tjenesteinnovasjon.



Kilde: <http://chewychunks.wordpress.com/teaching-philosophy-marcmaxson/ken-robinson-changing-education-paradigms>)

Praktisk sett oppstår gjerne innovasjon der man forsøker å finne nye løsninger på problemer og oppgaver som organisasjonen står ovenfor.

Det viktigste produksjonsmiddelet i en innovativ, kunnskapsintensiv bedrift er kunnskaps-arbeiderne. Det er disse som sørger for de innovative handlingene som gjør at bedriften tjener penger. Siden det er disse kreative individene som representerer hovedkapitalen, er det av avgjørende betydning for bedriften å beholde sine ansatte. Ledelsen er derfor ikke ute etter å kontrollere sine ansatte i samme grad som for eksempel i en produksjonsbedrift, men søker isteden etter å motivere og inspirere sine ansatte til større innovasjonslyst. I små, innovative bedrifter er ofte slik at ledelsen og kunnskapsarbeidere arbeider sammen, og det oppstår gjerne en «vi»-bedrift som alle føler det samme ansvaret for (Newell m. fl.

2009). Alle bedriftene i mitt utvalg var relativt små, hvor alle arbeiderne hadde tett og nær kontakt med hverandre i det daglige arbeidet.

Kunnskapsarbeidere har ofte høy utdanning og spesialisert kompetanse. Derfor har de også andre krav enn for eksempel arbeidere i produksjonsbedrifter. De er kreative og autonome individer som ofte arbeider i team eller prosjekter, hvor de ved å bruke sin kunnskap løser problemer og utvikler ny kunnskap. Dette er en dynamisk prosess som kunnskapsarbeideren selv må ha kontroll på. Det er derfor viktig for vedkommende å kunne bestemme selv over sin egen arbeidstid, og for eksempel muligheten til å ta seg ferie etter endte prosjektperioder (Newell m. fl. 2009).

Det beste eksemplet er kanskje hos den innovative bedriftsgiganten Google, hvor kunnskapsarbeiderne der får bruke 20% av arbeidstiden sin fritt til sine egne prosjekter og interesser. Idéen er at ved å få bruke sin kreativitet mest mulig også kan komme med flere kreative idéer som bedriften har bruk for, og dermed får enda mer fart på innovasjonen. På denne måten sender også bedriften ut et signal til arbeidskraften i samfunnet om at de verdsetter kreativitet i den grad at de er villige til å gi arbeiderne frihet til å gjøre det de virkelig er opptatt av (Robinson 2011).

Kunnskapsarbeideren er sjelden motivert av lønn og ytre belønninger, men har ofte en sterkt, indre motivasjon i forhold til sitt arbeid. Det er viktig med arbeidsoppgaver som er utfordrende og spennende for vedkommende. På samme måte som en med et kunstnerisk yrke som for eksempel en musiker, søker kunnskapsarbeideren etter stadig å finne utløp for sine kreative evner (Newell m. fl. 2009). Det er allikevel forskjeller i svarene mellom informantene fra de kunstneriske organisasjonene og de andre organisasjonene i utvalget mitt. Mine funn kan støtte synet på at kreative arbeidere innenfor kunst og kultur vektlegger betydningen av å få være kreativ i yrket sitt mer enn andre, slik det også er en allmenn oppfatning om.

2.2.2 Innovasjon og kunnskapsintensive bedrifter

Å utnytte og utforske kunnskap i innovasjonsøyemed er en dynamisk prosess som preges av praksis, samhandling og fellesskap. Det er derfor svært viktig at ledelsen i en slik bedrift makter å legge forholdene til rette for en slik kunnskapsprosess og -utvikling. Det er viktig med gode praksisfellesskap og med rom for å møtes og diskutere og utveksle kunnskap og erfaringer. På den måten unngår man i størst mulig grad kunnskapsbarrierer som oppstår fordi man ikke vet hva de andre gjør i organisasjonen (Newell m. fl. 2009). De fysiske omgivelsene er altså svært viktig for å skape arenaer for kunnskapsdeling, og arkitektur og utforming av bygningsmasse spiller en stor rolle for dette. De ulike typer av organisasjoner vektlegger dette imidlertid ulikt, som det vil fremgå av undersøkelsen min.

Et essensielt moment for ledelsen i en slik bedrift er å opprettholde kunnskapsproduksjonen, som altså skjer i spenningen mellom å utforske og å utnytte kunnskapen, jfr. Apples produkter som for eksempel utviklingen av produktet iPad. Det er som nevnt ikke nok å finne på idéer, de må også deles med andre og settes inn i den aktuelle sammenhengen hvis det skal skje en innovasjonsprosess (ibid).

I følge Robinson opplever vi i dag revolusjonære endringer og utfordringer i økonomien og arbeidslivet. Denne endringen fører blant annet til et kontinuerlig og stadig raskere behov for mer kreativitet og innovasjon i organisasjonene. I den vestlige delen av verden opplever vi en eksplosiv utvikling i antall kunnskapsintensive organisasjoner. For å møte denne utviklingen kreves en radikal endring i ledelsen av organisasjonene, endring av organisasjonenes omgivelser, arbeidsstil og strategier (Robinson 2011).

Men det er ikke bare i næringslivet endringer må skje. I følge Robinson har næringslivet i stor grad forstått og tilpasset seg endringene, men hans kritikk er rettet mot dagens skole- og utdanningssystem. Han hevder at skolen henger igjen i den teori-analytiske tankegang som preget det tidligere industrisamfunnet, og som hemmer kreativitet og individualisme, istedenfor å fokusere på og fremme

individets fantasi, kreativitet og utfoldelse, som er de egenskapene samfunnet og næringslivet trenger i dag og i fremtiden (ibid).

I norske samfunnsdebatter er vårt skolesystem til tider mye kritisert for blant annet elevenes dårlige motivasjon og «drop out» fra skolen, at det ikke utdannes arbeidskraft det er mangel på i samfunnet, at pensumet virker gammeldags og lite samfunnsnyttig. Det aller største problemet og den store utfordringen til skolesystemet er kanskje allikevel at så mange elever ikke finner seg til rette i skolen og ikke makter å fullføre den videregående skolegangen. Som Robinson hevder kan årsaken være at skolen ikke makter å følge utviklingen av samfunnet forøvrig som i arbeidsliv og kultur.

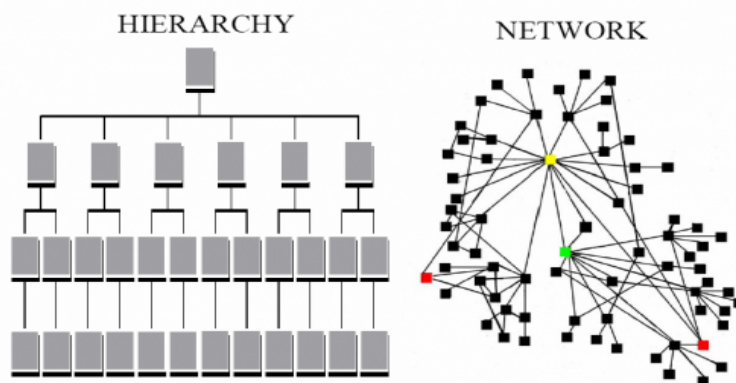
2.2.3 Innovasjon, samarbeid og nettverk

Innenfor de kunnskapsintensive organisasjonene ligger altså trykket på å tilrettelegge forholdene for en innovativ virksomhet. Da er det viktig at det både innenfor og utenfor organisasjonen utvikles ulike typer nettverk. Nettverk eller fellesskap er noe som oppstår på grunn av individers felles faglige kunnskap og ekspertise eller felles interesser, og er svært viktige for deling og utvikling av kunnskap og erfaringer. Det kan også oppstå spontane, sosiale nettverk som følge av felles interesser og vennskap (Newell m. fl. 2009).

Å bygge og utvikle nettverk er altså av svært avgjørende betydning for kunnskapsutvikling i bedrifter, men de nettverkene som synes å fungere best er imidlertid de som oppstår av seg selv og får utvikle seg uten særlig påvirkning og kontroll fra ledelsen. Hvis ledelsen skal blande seg inn i slike nettverk, er det i så fall for å påta seg rollen som kultivator eller pådriver for nettverkets utvikling.

Som figuren nedenfor viser har nettverksbaserte organisasjoner en helt annen struktur og form enn de tradisjonelle produksjonsbaserte organisasjonene. Det er

også lett å se at deres struktur er svært kaotisk og uoversiktlig, og krever en lederstil som er totalt annerledes enn gårdsdagens hierarki.



(Kilde: wikispaces.com)

Figur 2: Endring av organisasjonsstruktur

Innovasjon har tidligere og tradisjonelt vært forbundet med en lineær prosess – fra kunnskapen blir "oppfunnet" eller skapt og til den blir brukt i praksis har vært sett på som en uavbrutt linje med en begynnelse og en slutt. Dette synet er vanlig hvis man har et eieforhold til kunnskapen. I dag er synet på innovasjons-prosessen et helt annet. Man ser på kunnskap som et resultat av noe som gjøres i praksis. Det som kommer ut av en innovasjonsprosess er ofte svært uforutsigbart. Man kan ikke regne med at det som virker i en sammenheng fungerer like godt i en annen. Det er helt avhengig av hvilken kunnskap, ferdigheter og forståelse den aktuelle gruppen besitter. På en måte er kunnskap "sticky", det vil si at den gjerne holder seg og festner der hvor praksis foregår. Utfordringen blir å "løsne" på kunnskapen og la den flyte, slik at det lettere kan skje en innovasjonsprosess (Newell m. fl. 2009).

Dynamikken i en nettverks-innovasjon kan beskrives som en spiral, hvor kunnskapen drives frem og integreres i organisasjonen ved hjelp av organisasjonens og nettverkets makt og politiske vilje. Innovasjonen har ikke lenger noen slutt, men pågår kontinuerlig i en prosess som best kan kalles for en "åpen innovasjon" (ibid). Et godt eksempel på en slik "åpen innovasjon" er Linux-programmet og veksten av såkalte *åpen kilde-software* med sin blanding av design og brukergrensesnitt, eller tjenestebaserte innovasjoner som for eksempel diverse online-tjenester, E-bay,

iTunes og lignende. Her kan det være vanskelig å se grensene for hvor design-utviklingen ender og hvor bruker-implementeringen begynner.

Innovasjon basert på samarbeid og sosiale, uformelle nettverk skjer stadig oftere i samfunnet vårt, og det samarbeides ofte på tvers av bransjer og yrkesgrupper. For eksempel ser man at bransjer innenfor design, teknologi og kommunikasjon har et stadig tettere og mer frekventert samarbeid, og i disse møtene oppstår ofte ny kunnskap og nye idéer. Kompetanser som fleksibilitet, samhandling og evner til kreativitet og innovasjon blir stadig viktigere, og nettverkssamfunnet vokser og styrkes kontinuerlig (ibid). De ulike typene av organisasjoner i utvalget til min undersøkelse hadde imidlertid svært forskjellige syn på hvor viktig det var å samarbeide med andre organisasjoner, men dette vil jeg komme tilbake til i senere kapitler.

Redesign er et forholdsvis nytt begrep som har fått et stort omfang de seneste årene. Her handler det om gjenbruk og/eller å sette sammen gammelt, brukt og tidligere design sammen på nye måter, slik at det skapes verdifulle, innovative produkter eller tjenester på en måte som i tillegg er ressursbesparende og skåner miljøet (Newell m. fl. 2009).

Redesign kan også sees på som en mot-reaksjon til det stadig økende forbruker-samfunnet i den vestlige delen av verden, og denne trenden henger sammen med andre samfunnsføringer som søker å endre holdninger til forbruk eller bremse ressursbruken både lokalt og globalt. Dette temaet gir en naturlig overgang og forbindelse til neste del av kapitlet.

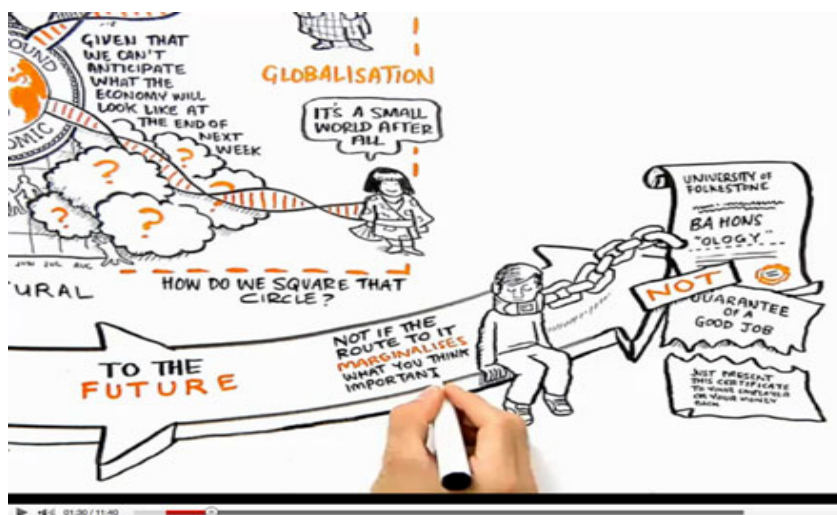
2.2.4 Innovasjon, globalisering og trender

Jeg har som nevnt valgt å dele faktorene for undersøkelsen min i tre områder, og disse bygger på hverandre fra et mikro- til et makroperspektiv. Vi har nå kommet til det siste, og for en bredest mulig forståelse av hva som ligger i faktorer som «globale trender og samfunnsinnflytelse», er det viktig å presentere ulike teoretiske

perspektiver på dette området. Her kommer en kort redegjørelse for den spansk-amerikanske sosiologen Manuel Castells teori, som er basert på hans bok "Communication Power" (2009).

I et globalt perspektiv er verden, gjennom datanettverk som internett, knyttet sammen i et nettverkssamfunn. Castells beskriver et samfunn som styres av makten i den vestlige delen av verden, og som består av bestemte konfigurasjoner av "globale, nasjonale og lokale nettverk i et multidimensjonalt rom av sosial interaksjon" (Castells 2009:19). Han definerer nettverket som et sett sammenkoblede noder eller knutepunkter, som er koblet sammen av en strøm av informasjon som sirkulerer gjennom kanaler mellom knutepunktene (Castells 2009).

Nettverkssamfunnet er i følge Castells en spesiell type struktur og en ny type samfunn som har oppstått på grunn av de siste tre tiårenes store endringer og omveltninger i verden. Castells kaller denne utviklingen for en "akselererende, selvgående spiral drevet av innovasjon og endring". Han hevder at nettverkssamfunnet er nødt til å kontinuerlig være nyskapende, kreativt og utviklende, og at dette er en utvikling som ikke kan bremses (ibid).



(Kilde: pikaland.com)

Hvis det er slik, må de kunnskapsintensive bedriftene være tvunget til å møte denne utviklingen ved å innovere stadig mer kunnskap, produkter og tjenester, samtidig som de må skape flere og nye behov for disse produktene.

I følge Castells er det aller viktigste skillet i nettverkssamfunnet delingen mellom *selvprogrammerbare* og *generiske* arbeidere. De selvprogrammerbare arbeiderne har autonomi og kapasitet til å søke opp og kombinere informasjon til ny kunnskap, og jo mer komplekse informasjonssystemene blir, jo viktigere blir evnen til å kombinere og gjenbruke informasjon (Castells 2009:30). Dette krever høy utdanning og ekspertise, og ikke minst kompetanser som kreativitet, fleksibilitet og omstilling i forhold til organisering, teknologi og kunnskap.

De generiske arbeiderne utfører nødvendige, men lite verdifulle arbeidsoppgaver som er preget av rutinemessig arbeid, og de kan erstattes når som helst av maskiner eller av andre arbeidere på steder med lavere produksjonskostnader.



(Kilde: global1.youth-leader.org)

Selv om mange millioner fortsatt arbeider med rutinemessige oppgaver i fabrikker, ligger selve verdiskapingen i nettverksbaserte aktiviteter: R&D, innovasjon, design, markedsføring, ledelse og fleksibel, kundetilpasset produksjon (Castells 2009:31).

I vår del av verden vokser gruppen av Castells selvprogrammerbare arbeidere hurtig i takt med det stadig høyere utdanningsnivået og den voksende utflaggingen av produksjonsprosessen. Men alle er vi en del av nettverkssamfunnet, enten gjennom arbeidsliv, som forbruker eller som sosiale aktører, og nye kompetanser må stadig

læres. I dag må alle beherske digital og teknologisk kompetanse for å kunne kommunisere, finne informasjon og tilegne seg ny kunnskap, og siden utviklingen går stadig forttere, må denne kompetansen endres og fornyes kontinuerlig.

Respondentene i undersøkelsen min var alle innenfor kategorien av Castells selvprogrammerbare arbeidere. De behersker da følgelig denne typen kompetanse, og noen av dem er kanskje også med på å utvikle nye produkter og tjenester som krever ny kompetanse. Spørsmålet er bare om vi som menneskelige individer er i stand til å tåle presset fra den stadig raskere og akselererende utviklingen?

Helga Nowotny er professor i «sosiale studier av vitenskap og teknologi», og hennes forskningsfelt har blant annet vært innenfor makrososiologi (<http://helga-nowotny.eu/>). I boka «The Quest for Innovation and Cultures of Technology» (2006) utforsker hun det komplekse forholdet mellom kultur, samfunn og teknologi. Her påpeker hun at fremtiden i dag synes mer usikker og skjør på grunn av den pågående globaliseringen og økende frykt for terror.

Hun sier at fremtiden for bare 30 år siden virket mer trygg og forutsigbar fordi teknologiutviklingen var mer ensrettet, og globaliseringen hadde ikke kommet så langt. Kulturen vår ikke i den grad påvirket av resten av verden, men var mer forankret i våre normer og sosiale bånd. Der man tidligere kunne planlegge fremtiden fordi den virket mer forutsigbar, er det nå vanskeligere å planlegge, men fremtiden i dag virker ikke så langt unna, den har liksom kommet nærmere nåtiden, og dermed trenger man kanskje ikke planlegge så langt frem?

Innovasjon fyller et tomrom i vårt felles syn på fremtiden, hevder hun. Det er som om «alt» kan skje. Innovasjonen utvikler seg, tilpasser seg oss og symboliserer sosial endring der det alltid vil være vinnere og tapere. De teknologiske fremskrittene fører også til trusler, potensielle farer og ukjente langtidseffekter som gjør oss utrygge. For selv om vi lever lengre, har vi blitt kritiske, opplyste forbrukere som krever dokumentasjon fra vitenskapen om eventuelle risikoer (Nowotny 2006).

Ekspertene sier altså at denne utviklingen er uungåelig, at den ikke kan bremses opp eller stanses og at det er individet som må tilpasse seg denne utviklingen. Men man kan jo spørre seg om det virkelig er slik, for hvis denne akselererende spiralen er noe vi selv ha skapt, så må det vel være mulig for oss å bremse den opp, eller gjennom påvirkning styre den i en annen retning?

Robinson understreker at vår tids teknologiske utvikling, befolkningsvekst og klimaendringer påvirker hele jordas befolkning, og at dette fører til en usikker og ukjent fremtid. Han hevder at for å takle utfordringene som ligger i fremtiden trenger vi utdanning og opplæring som kan møte stadig høyere nivåer av spesialisert kunnskap, kreativitet og innovasjon. Næringslivet kan ofte oppleve umiddelbare utfordringer som kan håndteres med kortsiktige løsninger, men de langsiktige, varige løsningene ligger oppover i utdanningssystemet. Han sier om dette:

“The challenge now is to transform education systems into something suited to the real needs of the 21st century. At the heart of this transformation there has to be a radically different view of human intelligence and of creativity“ (Robinson 2011:14).

2.3 Robinsons teori

Robinsons overordnede løsning på dette problemet ligger som nevnt i en tettere forbindelse eller koordinasjon mellom tre store områder i samfunnet: utdanning, næringsliv og kultur. Med dette mener han for det første at utdanningssystemet må samstemmes med hva næringsliv, forskning og utviklingen i samfunnet har behov for, og at derfor er viktig med et tettere samarbeid mellom skole og næringsliv. For det andre må kulturen knyttes mer til skole- og utdanningssystemene. Kulturen fungerer som et spill for det som skjer i samfunnet ellers. Endringer i samfunnsinstitusjoner som skole og næringsliv vil naturligvis være med på å forme kulturen, men kulturen har også en påvirkningskraft på de to andre.

Robinson definerer begrepet kultur i en vid forstand, da han forstår kultur: “..as the values and forms of behavior that characterize different social communities” (Robinson 2011: 223). Men Robinson snakker om kultur på litt ulike måter, som til tider kan være litt forvirrende. I boka “Out of Our Minds” snakker han både om kultur i den vide forstand som han selv definerer som sitert her, men han trekker også inn konkrete eksempler på kunst- og kulturpåvirkning fra kreative organisasjoner. I undersøkelsen min konkretiserte jeg begrepet til å gjelde “påvirkning fra kunst- og kulturliv”, siden dette dreide seg om en bestemt faktor for påvirkning av kreativitet og innovasjon i organisasjoner, mens her snakker vi altså om kultur i den vide forstand.

2.3.1 Kultur, utdanning og næringsliv

Uansett rommer kulturen det kreative, frie mangfoldet som både utdanning og næringsliv bør lære av. Robinson mener at kultur må brukes og dyrkes ikke bare for sin egen del, men også i samarbeid med skole og næringsliv. Kulturen har nettopp mange av de egenskapene som de andre to institusjonene mangler eller trenger mer av i dagens samfunn.

Det finnes i dag et økende fokus på å trekke kunst- og kulturliv inn i næringslivet. Kunstnere og artister hyres inn i bedriftene for å øke inspirasjonen og kreativiteten, og for å jobbe med ledelsen, team og prosjektgrupper. De siste årene har det dukket opp mange organisasjoner som arbeider med dette innenfor flere ulike kunstneriske og kulturelle retninger: Jazz in business, The Blue Man Group, Ergo;Ego for å nevne noen. Jeg kommer tilbake til dette senere i oppgaven.

Arts & Business er en interesseorganisasjon som arbeider for å få til et bedre samarbeid mellom kultur og næringsliv, og i organisasjonens rapport for 2011 fremheves det at på et europeisk plan har kultur- og næringslivsfeltet utviklet seg mye de siste årene. Dette har resultert i spennende prosjekter, også på tvers av landegrensene. I rapporten trekkes frem blant annet Ken Robinson og Jonas

Ridderstråle som eksempler på personer som engasjerer seg og arbeider med dette området (Status 2011).

Svenske Jonas Ridderstråle har en MBA og en PhD i "International Business". Han er en anerkjent foredragsholder og foreleser innen ledelse og næringsutvikling, og har skrevet flere bøker om temaet. I et intervju med organisasjonen Arts & Business (tidligere «Forum for kultur og næringsliv») vektlegger han at bedrifter og kunstnere har mye til felles gjennom å være kreative, og hvordan de ved å samarbeide kan i fellesskap endre perspektivet på hva som er skapende virksomhet: "Kreativitet i kunstverden og næringslivet ser kanskje forskjellig ut – men samtidig overlever ingen uten" (Ridderstråle i «Status 2011»:16).

I tråd med Robinsons teori vil altså den store utfordringen i dag og i fremtiden være at vi må lære å bli mer kreative og innovative, fordi det er helt nødvendig og uunngåelig for samfunnsutviklingen og for fremtiden vår. Som jeg hittil har drøftet i denne delen av oppgaven støtter teoretikere som Newell, Nowotny og Castells også opp om dette synet, da alle fremhever betydningen av kreativitet og innovasjon i samfunnet vårt. Dette kan oppsummeres slik:

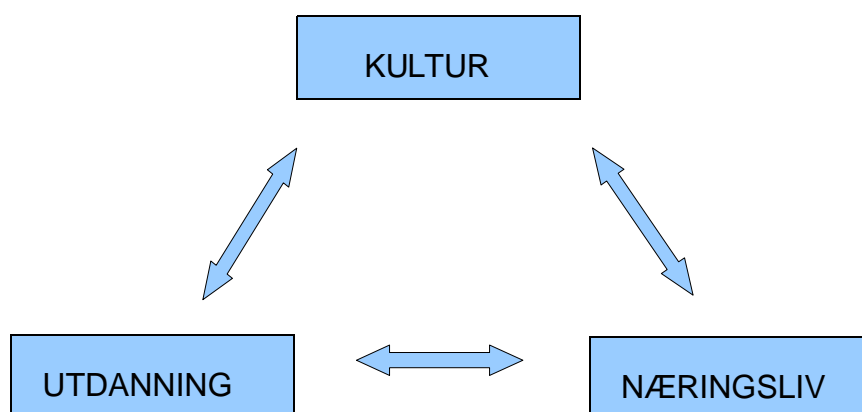
Tabell: Oppsummering av de teoretiske synspunktene

Robinson (2011)	Newell m fl. (2009)	Castells (2009)	Nowotny (2006)
"Det er helt nødvendig for samfunnet vårt at vi lærer å bli kreative."	"I et fremtids-perspektiv vil kompetanser som fleksibilitet, samhandling og evne til kreativitet og innovasjon bli stadig viktigere."	"Nøkkelen til suksess er evnen til kreativitet og innovasjon, og å re-kombinere produktionsfaktorer effektivt i et stadig raskere tempo."	"Innovasjonen fyller et tomrom i vårt felles syn på fremtiden: den utvikler seg, tilpasser seg og står for sosial endring."

Som oversikten viser er alle enige om at evne til kreativitet og innovasjon er viktige og helt avgjørende egenskaper i samfunnet, og at dette blir stadig viktigere for organisasjonene. Den store utfordringen er å finne frem til hva som kan gjøres for styrke kreativiteten og innovasjonsevnen i organisasjonene. Hvilke faktorer er det

som fremmer disse egenskapene, og hvordan kan de brukes og utnyttes på best mulig måte?

I dette kapitlet har jeg trukket fram mange aspekter ved organisasjoners kreativitet og innovasjon og hva som kan påvirke disse egenskapene, og spesielt de forhold som påvirker organisasjonen utenfra: de ytre faktorene. Jeg har tatt utgangspunkt i Ken Robinsons teori om at nøkkelen til kreativitet og innovasjon ligger i en tettere koordinasjon mellom næringsliv, utdanning og kultur. Dette kan sammenfattes i følgende figur:



Figur 3: Kultur, utdanning og næringsliv

Robinson (2011) hevder at disse tre sektorene har mange felles utfordringer, og noen av dem kommer av at de har for liten kontakt med hverandre. Han gir følgende forklaring på dette:

Kultur

Kulturlivet er selve kreativitetens vugge. Robinson hevder at fordi kulturen har de egenskapene som utdanningsorganisasjonene og næringslivet trenger, er det derfor spesielt viktig å trekke disse områdene sammen. Kulturen dyrker og tar vare på de viktige egenskapene samfunnet trenger: kreativitet, innovasjon, iderikdom og fantasi. Ved å dra lærdom av kulturorganisasjonene og deres verdier vil vi alle lære å bli mer kreative og innovative, noe som er helt nødvendig for utviklingen i dagens samfunn.

Kulturen på sin side påvirkes av resten av samfunnet fordi det speiler endringer og utvikling.

Utdanning

I følge Robinson er det først og fremst kunnskaps- og utdanningsinstitusjonene våre som har sakket akterut i forhold til nødvendigheten av å fremelske kreative og innovative egenskaper hos individet. Skolen har hatt fokus på analytiske, målbare ferdigheter som de viktigste egenskapene individet behøver i samfunnet, og sett på kreative og skapende egenskaper og ferdigheter som mindre viktige, og derfor ikke prioritert dette. Utdanningssektoren trenger altså å lære av kulturen samtidig som den må utdanne de kreative og skapende indivdene som næringslivet har behov for. Men for å få dette til må skolen endre sitt syn på hva slags kunnskap og egenskaper samfunnet trenger i dag, og dette vil ta tid å endre på.

Næringsliv

I dag er det for lite samarbeid mellom næringsliv og utdanningsinstitusjonene. Ved å få til et tettere samarbeid mellom næringsliv og utdanning får man et bedre samsvar mellom behov og etterspørsel av arbeidskraften, og en mer fleksibel og dynamisk form for opplæring. Ved å trekke kulturen inn i næringslivet og utnytte dens kreative og innovative egenskaper kan også næringslivet fremme egen kreativitet og innovasjon. På den andre siden kan kulturen nyte godt av dette samarbeidet økonomisk og på den måten vokse og utvikles (Robinson 2011).

2.3.2 Oppsummering og presentasjon av problemstilling

I dette kapitlet har jeg forsøkt å gi en grundig gjennomgang av begrepene kreativitet og innovasjon, og trukket fram og drøftet mange ulike ytre forhold og faktorer som kan virke inn på organisasjoners kreativitet og innovasjon. Jeg har løftet fram spesielt tre andre teoretikere med synsvinkler og satt dem i sammenheng med Robinsons teorier. Deretter har jeg knyttet dette opp mot Robinsons teori om betydningen av

kreativitet og innovasjon i samfunnet, og om hvordan vi ved en tettere koordinasjon mellom næring, kultur og utdanning skal lære å bli mer kreative og innovative.

Jeg nevnte innledningsvis at årsaken til dette omfattende teorikapitlet er at dette er en teoritestende studie, og intensjonen med denne teoretiske delen har derfor vært å gi en grundig fremstilling av kreativitet og innovasjon, fremheve betydningen av disse begrepene i organisasjonene og se på hva slags faktorer som påvirker disse områdene sett gjennom Ken Robinsons teoretiske ståsted. Den teoretiske delen danner et grunnlag for å kunne stille det overordnede forskningsspørsmålet i oppgaven:

Hvilke ytre faktorer påvirker kreativitet og innovasjon i organisasjoner?

Selv om spørsmålet er konkret og direkte, har det allikevel et stort omfang, og den omfattende teoridelen har bidratt til å belyse bredden av problemstillingen. Imidlertid må den empiriske delen av oppgaven spisses til en mer konkret og presis formulering som kan la seg undersøke innenfor oppgavens begrensede omfang og tidsperspektiv.

Som en følge av Sir Ken Robinsons teoretiske syn og samfunnsperspektiv ønsker jeg å se nærmere på hvordan bestemte, ytre faktorer kan påvirke kreativitet og innovasjon hos ulike typer av organisasjoner. Det fremgår også av hans teori at de tre samfunnsinstitusjonene vektlegger betydningen av kreativitet og innovasjon forskjellig, og at spesielt utdanningssektoren ikke er like opptatt av å fremme disse egenskapene. Jeg ønsker derfor å se om undersøkelsen kan avdekke om disse egenskapene blir vektlagt forskjellig av de ulike grupper av organisasjoner.

Jeg ønsker også å se på om de ulike organisasjonene kan ha en påvirkning på hverandre, og her vil jeg spesifikt se på om kulturorganisasjoner kan påvirke organisasjoner innenfor kunnskap/utdanning og næringsliv. Jeg har derfor valgt ut og sett nærmere på organisasjoner innenfor disse områdene. Jeg ønsker i denne oppgaven å finne ut hva organisasjonene selv mener om hva som fremmer kreativitet og innovasjon.

Som tidligere presisert vil imidlertid oppgavens begrensede omfang sette rammen for hva som er mulig å gjennomføre av empiri, og derfor er utvalget begrenset til en del av en næringsklynge. Fordelen med at utvalget ligger i en næringsklynge vil jeg komme nærmere inn på. Oppgavens gyldighet i forhold til å kunne generalisere er derfor begrenset, og formålet med empirien blir å eksplorere og illustrere det teoretiske perspektivet som beskrevet i oppgaven.

Jeg vil på denne bakgrunnen formulere følgende to konkrete spørsmål som jeg ønsker å besvare empirisk:

1. Hva er de utvalgte organisasjonenes (her representert ved en ansatt) meninger og holdninger i forhold til *betydningen* av de faktorer som fremgår i undersøkelsen?

Jeg har som sagt i tillegg tenkt til å se nærmere på om det er en forskjell i betydningen av faktorene mellom de ulike typer av organisasjoner, og stiller derfor følgende spørsmål:

2. Vektlegger de ulike typene av organisasjoner faktorene forskjellig, og i så fall, hva slags faktorer og hvorfor?

For å forenkle arbeidet med spørreundersøkelsen har jeg på grunnlag av teoridelen valgt ut faktorer eller variabler som antas å ha betydning for organisasjoners kreativitet og innovasjon innenfor de fysiske omgivelser, miljø, kulturpåvirkning og samarbeid og trender, medier og samfunnsinnflytelse. Undersøkelsen vil altså kun se på disse ytre, forhåndsbestemte faktorene. Dette vil også bedre begrepsvaliditeten, noe som jeg vil komme nærmere inn på senere.

For å kunne svare på spørsmål 2 har jeg delt respondentene i utvalget mitt inn i tre ulike grupper som jeg deretter vil sammenligne og sette svarene opp mot hverandre.

Gruppene representerer de tre områdene som det i følge Robinsons teori er helt avgjørende å ha et tettere samarbeid og koordinering mellom: utdannings- og kunnskapsinstitusjoner, næringslivet og kulturorganisasjoner.

Neste kapittel gjennomgår og behandler de empiriske aspektene og metodevalg for oppgaven.

KAPITTEL 3. METODE OG FORSKNINGSSOPPLEGG

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for forskningsdesignet i oppgaven. Her vil jeg komme inn på valg og begrunnelse for metode og design, selve designet og gjennomføringen av undersøkelsen, samt drøfte fordeler og ulemper med forskningsmetoden.

3.1 Valg og begrunnelse for metode

Det er vanlig å skille mellom kvalitative og kvantitative metoder og tilnærminger i forskningen. Den kvantitative forskningen baserer seg på faktakunnskap, målinger og statistikk, mens den kvalitative har til hensikt å tolke, finne mening og menneskelige erfaringer. Som Fredrik Engelstad sier: "Kvalitativ metode brukes til å fastslå forskjellen mellom epler og pærer, mens kvantitative metoder går ut på å telle hvor mange det er av hver. Stort sett vil disse to tilnærmingene forutsette hverandre" (Engelstad i: Repstad 2007: 29). Man kan også si at kvalitativ metode brukes for å forstå fenomener, mens kvantitativ metode brukes for å forklare dem.

3.1.1 Metode-triangulering

Det er naturligvis ingenting i veien for å kombinere de to tilnærmingene ved å bruke begge to i samme forskningsprosjekt. Dette kalles metode-triangulering, og betegnelsen brukes i moderne samfunnsvitenskap når samme fenomen studeres på flere måter (Repstad 2007). Det er vanlig å både bruke flere kvalitative metoder eller å bruke kvalitativ og kvantitativ metode i et og samme prosjekt.

Denne empiriske delen av oppgaven er bygget på analyse av data fra en spørreundersøkelse, samt intervjuer med oppfølgingsspørsmål til utvalgte informanter fra utvalget, og dette kalles for et deskriptivt (beskrivende) flermetode-

design. Ved å først benytte strukturert intervju ved hjelp av et spørreskjema for så å følge opp med halvstrukturerte intervjuer med åpne spørsmål i etterkant, har jeg både innhentet data-materiale og i tillegg illustrert teoriene jeg har trukket fram (Hellevik 1991). Hensikten er altså å få fram både faktakunnskap, den intervjuedes meninger og synspunkter og kontraster mellom de ulike typer organisasjoner.

Selv om metoden med spørreskjema er kvantitativ, så er spørsmålene som stilles av kvalitativ karakter, og jeg ville jobbe kvalitativt med dataene fordi jeg ønsket å tolke og forstå hva slags erfaring, mening og holdning som informantene hadde.

Spørsmålstypen her var med andre ord ute etter *substansen*, *hva* tror du..., *hva* mener du er... osv (Kvale 1997). Ut fra tolkningen av svarene jeg fikk på spørreskjemaet, ønsket jeg å plukke ut og følge opp det som eventuelt kunne være interessante funn ved å stille fastlagte spørsmål med åpne svar (uten alternativer).

3.2 Valg av design

I denne undersøkelsen brukte jeg både en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming til forskningsspørsmålet, i og med at jeg først ville vite *hvor mange* informanter som *i hvilken grad* synes *hva slags* faktorer er viktige, og hvor jeg i etterkant og på grunnlag av resultatene fra spørreundersøkelsen stilte utdypende spørsmål for å få mer informasjon om *hvorfor* de var av den oppfatningen. Spørreskjema er også en form for intervju (strukturert), men er vanligvis betegnet som en kvantitativ form for studie (Kvale 1997). I dette tilfellet brukte jeg altså spørreskjema som en form for innhenting og kartlegging av data som jeg på forhånd har standardisert i ulike variabler. For eksempel valgte jeg selv ut hvilke faktorer informantene kan gradere betydningen av. Da blir det lett å sammenligne likheter og forskjeller i datamaterialet, og i tillegg kunne se hva de ulike grupperinger har svart i forhold til hverandre (Hellevik 1991).

3.2.1 Styrker og svakheter

Det som også kjennetegner en kvantitativ tilnærming er at man har fastlagt og vet på forhånd hva det spørres etter. I en kvalitativ studie derimot kan dette være et åpent spørsmål, fordi perspektivet er ofte utforskende og ustrukturert. Man har gjerne kun et tema på forhånd, og lar informanten styre utfallet (Kvale 1997). Her har jeg som forsker kontroll på hva slags type data og informasjon jeg får i den første delen av undersøkelsen, og også til en viss grad i de utdypende intervjuene fordi jeg allerede har innhentet et grunnlag for hva jeg skal spørre om videre. Et av de tre oppfølgingsintervjuene ble foretatt ved personlig tilstedeværelse og med lydopptak, og her er det jo større muligheter for fleksibilitet og spontanitet enn ved de to andre som ble foretatt på e-post, selv om jeg også der kunne komme med oppfølgingsspørsmål.

En slik kombinasjon av metoder vil styrke forskningsdesignet som både bærer preg av et fast design i forkant og et mer fleksibelt design i etterkant (Kvale 1997). I dette tilfellet ville jeg vite hva slags faktorer for kreativitet og innovasjon som var mest og minst betydningsfulle, blant annet ved å telle hvor mange som la størst og minst vekt på dem. Disse opplysningene (dataene) kunne spørreskjemaet kartlegge og systematisere på en god måte. I ettertid formidlet intervjuene interessante oppfatninger om betydningen av de forskjellige faktorene som ikke kom fram av spørreskjemaet, men som ble bygget på opplysninger fra spørreskjemaet. Dette viser både styrken og svakheten ved begge metodene, men også hvordan de to metodene kan utfylle og komplementere hverandre.

3.3 Utvalget

Som jeg beskrev innledningsvis i kapittel 1 har jeg valgt å studere organisasjoner som er lokalisert i en næringsklynge, nærmere bestemt på Union Brygge i Drammen. Det har som nevnt flere årsaker. Den største årsaken er at de ulike typer av organisasjoner som samsvarer med oppgavens teoretiske grunnlag ligger innenfor

dette området, og dermed ble det praktisk og enkelt å gjennomføre undersøkelsen. De tre gruppene er altså representanter for de tre organisasjonstypene som Robinson trekker frem i sin teori: utdanning, næringsliv og kultur. Jeg ønsket i tillegg å se nærmere på hvordan de ulike typer av organisasjoner virket på hverandre. Derfor var det viktig at samtlige organisasjoner har samme påvirkning fra miljøet rundt seg.

Jeg valgte med andre ord en skjønnsmessig utvelgelsesprosedyre, det vil si at det er jeg som forsker som plukker ut hvem og hvor mange som skal være med i undersøkelsen ut fra bestemte opplysninger og kriterier (Hellevik 1991). I forskningsmetodologien er det vanlig å skille mellom sannsynlighets- og ikke-sannsynlighetsutvalg, hvor sannsynlighetsutvalg betyr at hvert tilfelle/individ er kjent, og har en mulighet til å bli trukket ut (ibid). I dette tilfellet har vi altså et strategisk, skjønnsmessig ikke-sannsynlighetsutvalg. I og med at jeg ville sammenligne ulike grupper av informanter som er lokalisert innenfor et bestemt område, var det disse kriteriene som bestemte hvordan utvalget ble sammensatt. Antallet i den ene gruppen av organisasjoner var kun fire, og siden jeg skulle sammenligne resultatene fra et spørreskjema var det viktig å ha det samme antallet fra hver av de ulike typene. Derfor ble undersøkelsens metode og begrensede omfang avgjørende for antallet informanter i utvalget, som derfor besto av en informant i:

- 4 kunnskapsintensive, innovative bedrifter,
- 4 utdannings- og kunnskapsorganisasjoner, og
- 4 organisasjoner innenfor kulturnæringen

i alt 12 informanter. Innen de to andre gruppene av organisasjoner var det imidlertid mange flere, og det ble gjort et tilfeldig utvalg av disse, som jeg vil komme tilbake til senere. Det er viktig å presisere at alle organisasjonene innenfor utdanning og kunnskap arbeidet med en eller annen form for kunnskapsforvaltning og kunnskapsutvikling. Organisasjonene innenfor kunst og kultur var enten offentlige eller mottok støtte fra det offentlige. Alle organisasjonene innenfor bedriftene var private, så nær som en av dem hvor en del av eierskapet var offentlige instanser.

Et såpass lite ikke-sannsynlighetsutvalg som dette vil naturligvis ikke være representativt for hele populasjonen, og er derfor ikke særlig egnet til å generalisere resultatene med stor sikkerhet, men har tvert imot en begrenset ytre validitet (Lund (red.) 2002). Her er allikevel poenget å belyse teorien, og eksemplifisere den ved utsagn fra intervjuene. En måte å styrke denne type forsknings ytre validitet på, er å foreta mange og ulike undersøkelser mot det samme forskningsproblemet (triangulering). Én undersøkelse gir sjelden høy ytre validitet (ibid).

Som nevnt valgte jeg ut alle informantene innen den ene gruppen av organisasjoner, og deretter et tilfeldig utvalg men samme antall fra de to andre. Alle informantene hadde kreative, innovative arbeidsoppgaver. Siden det kun var et lite antall av informanter, kunne jeg oppsøke alle sammen personlig og spørre om de var interessert i å være på undersøkelsen. Jeg fikk utelukkende positiv respons. Ved å dele ut og ta inn spørreskjemaet personlig eliminerte jeg også frafallsproblematikken.

3.4 Utforming og behandling av spørreskjemaet

Undersøkelsens struktur er bygget på samme måte som den teoretiske delen i kapittel 2, fra et mikro- til et makroperspektiv, og selve innholdet i spørreundersøkelsen bygger også overens med oppbyggingen av teoridelen.

Selv om informanten representerer en organisasjon, er det allikevel viktig å få med hva slags synspunkter personen har, siden det er de ansattes kreativitet som nødvendigvis fører til organisasjonens innovasjon. Spørsmålstypen var altså ute etter substansen «hva» : synes du/ mener du er... (Kvale 1997). Det var her spørsmål om den intervjuedes meninger og holdninger, og det ble derfor presisert i spørsmålene: “Tror du at kreativitet og innovasjon kan påvirkes.... osv”.

For å kunne måle problemstillingen ble de ytre faktorene konkretisert i tre ulike kategorier med fem variabler i hver. Spørreskjemaet hadde et direkte og strukturert opplegg, med enkle spørsmål og faste svaralternativer. Dette opplegget er det som

blir mest brukt i intervjuer og spørreskjema eller enquirer (Hellevik 1991). Det ble valgt en firedelt vurderingsskala samt et alternativ med "vet ikke". Kunnskapen om bruk av vurderingsskala fikk jeg da jeg var i praksis ved bedriften Conexus, og fikk i oppdrag å lage en spørreundersøkelse til foreldre med barn i skolen. Hvis man bruker en skala med oddetall, som for eksempel en femdelt skala, vil mange av informantene velge alternativet i midten hvis de er usikre eller uinteresserte i undersøkelsen. Ved å derimot bruke en skala som ikke har et "middels" alternativ, slik som her, vil informantene "tvinges" til å tenke seg om og velge et alternativ som stemmer mer overens med virkeligheten. En slik skala styrker med andre ord undersøkelsens validitet.

Det var usikkert om informantene var bevisste på temaet eller deler av det, om de hadde gjort seg tanker om dette før eller om det var nye problemstillinger. Det ble derfor laget en informasjonstekst til hvert tema, og spørsmålene var av og til bevisst ledende for å få frem forståelsen av hva det spørres om. Intervjuguiden med tekst og selve spørreskjemaet var samlet i ett hefte. Begrepet *ytre faktorer* og betydningen av de ulike gruppene av faktorer er spesifisert og forklart i teksten, mens begrepene kreativitet og innovasjon lot jeg være å definere, men overlot dette til den enkelte å tolke selv. Årsaken til dette var at ikke ville legge noen føringer eller restriksjoner i forhold til tolkningen siden jeg ønsket at det skulle forståes på en bred og inkluderende måte. (Jeg ble imidlertid usikker på om dette var en riktig avgjørelse, derfor spurte jeg i etterkant hver enkelt om de hadde forstått at begrepene skulle tolkes i positiv forstand, noe alle sa de hadde forstått ut fra tekstens ordlyd.) Jeg presiserte ved utdeling at selv om undersøkelsen gjaldt påvirkning på organisasjonen, var det viktig at de svarte ut fra sin egen kunnskap, erfaring og meninger. De fikk også beskjed om å spørre hvis noe var uklart, og at jeg var tilgjengelig under utfyllingen, enten personlig eller via telefon.

Spørreskjemaet hadde en kort informasjonstekst med forklaring på spørsmålene og bakgrunnen for spørreundersøkelsen. Det var også med et bakgrunnsspørsmål som gikk på hva slags type stilling vedkommende har. Informasjonsteksten så slik ut:

3.4.1 Informasjonstekst

Denne spørreundersøkelsen er en del av en masteroppgave som ønsker å se nærmere på hva slags ytre faktorer fra samfunnet rundt organisasjoner som har innvirkning på deres kreativitet, problemløsning og innovasjon. Med ytre faktorer menes forhold som ligger utenfor selve organisasjonen og som virker inn på denne, slik det er spesifisert nedenfor.

1.Omgivelser: fysiske forhold som omfatter lokalisering, infrastruktur, arkitektur og design.

2.Miljø og kultur: innflytelse, samarbeid og samhandling med andre organisasjoner, nettverk, påvirkning fra kunst og kulturliv.

3.Trender, medier, samfunnsinnflytelse: påvirkning fra den globale samfunnsutviklingen gjennom nettverkssamfunnet som for eksempel design-perspektivet, «Think Human»-perspektivet og lignende.

Masteroppgaven er en empirisk oppgave som vil bygge på analyse av data fra spørreundersøkelsen, samt intervjuer med oppfølgingsspørsmål av utvalgte ansatte fra de ulike typer av organisasjoner. Formålet med spørreundersøkelsen er å innhente data om ansattes kunnskap og mening i forhold til hva som påvirker organisasjonens kreativitet, problemløsning og innovasjon. Formålet med oppfølgingsspørsmålene er å utdype dataene samt å illustrere teorien som ligger til grunn for oppgaven.

3.4.2 De ulike kategoriene

Spørsmålene i alle kategorier ble besvart ved hjelp av denne skalaen:

I stor grad I noen grad I liten grad Ingen betydning Vet ikke

Spørsmålene var delt inn i de tre kategoriene som ble presentert i teksten foran, og alle kategoriene hadde en liten informasjonstekst. Her er en oversikt over kategoriene med alle de operasjonaliserte variablene:

1. Omgivelser:

Informasjonstekst: Her er hensikten å kartlegge betydningen av de fysiske forholdene som omfatter lokalisering, arkitektur, kunst og design.

Tror du at organisasjonens kreativitet, problemløsning og innovasjon kan påvirkes av:

- 1. Kontorlokalets kvaliteter som lys, luft, farger og utsikt?*
- 2. Design av organisasjonens og omgivelsenes interiør, utstyr og valg av belysning?*
- 3. De fysiske omgivelser som natur, vannspeil, vegetasjon?*
- 4. Arkitektur og utforming av organisasjonens og omgivelsenes bygningsmasse?*
- 5. Utsmykning og kunstverk på arbeidsplassen?*

2. Miljø og kultur:

Informasjonstekst: Undersøkelser tyder på at samarbeid og samhandling med andre organisasjoner har en betydning for ens egen kreativitet, og mange organisasjoner søker seg spesielt mot kunst- og kulturorganisasjoner for inspirasjon og kunnskap om kreative prosesser.

Tror du at organisasjonens kreativitet, problemløsning og innovasjon kan påvirkes av:

- 1. Andre organisasjoners fysiske tilstedeværelse? (Næringsklynge)*
- 2. Andre organisasjoners arbeid, idéer og oppnåelser?*
- 3. Å samarbeide med andre organisasjoner?*
- 4. Kunstneriske impulser fra kreative næringer? (for eksempel å se et teaterstykke)*
- 5. Å samarbeide med kunstnere for å arbeide aktivt med kreativitet og innovasjon i organisasjonen.*

3. Trender, medier, samfunnsinnflytelse:

Informasjonstekst: Her fokuseres det på globalisering, samfunnsutvikling, design og brukervennlighet som kilder til inspirasjon og kreativitet.

Tror du at organisasjonens kreativitet, problemløsning og innovasjon kan påvirkes av:

- 1. Den økende digitaliseringen av produkter og tjenester?*
- 2. En stadig raskere utvikling av produkter og tjenester i samfunnet?*
- 3. Globale føringer og trender som for eksempel økt miljøbevissthet?*
- 4. Økt fokus på design og brukervennlighet?*
- 5. Økt fokus på ressursknapphet, gjenbruk og re-design?*

Fullstendig spørreskjema er lagt til som vedlegg 1.

3.4.3 Behandling av data fra spørreskjema

Tips til fremgangsmåte for gjennomføring av spørreundersøkelsen hentet jeg fra Helleviks "Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap" (1991). Alle kategoriene hadde fem faktorer/variabler som skulle besvares, tilsammen 15 variabler. Med 12 informanter blir dette tilsammen 60 svar. På dette begrensede datamaterialet var det ikke nødvendig eller hensiktsmessig å bruke SPSS-programmet eller annet dataprogram, men alle svar ble etter innsamling talt opp ført inn i et skjema manuelt. Klassifikasjonsskjemaet laget jeg ved å dele opp rubrikkene i et spørreskjema i tre deler, siden jeg ville holde de tre typene av organisasjoner adskilt. Jeg kvantifiserte dataene ved hjelp av tellestreker og farger som koding isteden for tall. På den måten ble det enkelt å se hva som pekte seg ut, både når det gjaldt spredning og kategorier.

Variablene i spørreundersøkelsen er på nominalnivå, og til en viss grad ordinalnivå, siden de kan klassifiseres i en rangordning (Hellevik 1991). Det er da lettere å se hva som peker seg ut. Jeg vil i fremstillingen bruke antall fremfor prosentandeler når jeg

beskriver svarmengde. Siden antallet er lavt, gir det et like godt bilde å si 6 av 12 som 50%, eller 3 av 4 istedenfor 75%.

3.5 Utformingen og behandling av de utdypende intervjuene

Under analysen av spørreskjemaene dukket det opp flere aspekter vedrørende svarene som jeg syntes var interessante og ville ha mer informasjon om og kommentarer til. I spørreskjemaet ønsket jeg svar på *hva* informanten mente, trodde eller syntes. Nå ville jeg vite *hvorfor* de hadde svart slik, og jeg ønsket å foreta noen intervjuer som skulle gi meg utfyllende svar på disse spørsmålene. For å forenkle prosessen valgte jeg å intervju *en* informant fra hver av de tre ulike gruppene ved å gjøre lydopptak og transkribere intervjuene. Intervjuene var halv-strukturerte og faktarettede fordi jeg hadde konkrete spørsmål ved ulike forhold som informantene skulle svare på, men jeg hadde forskjellige spørsmål til de ulike informantene om forhold som vedrørte deres type organisasjon.

3.5.1 Den gode informant

Det er naturligvis viktig å velge informanter som kan belyse problemstillingen, og i dette tilfellet den personen som har kunnskap, innsikt og erfaring til å gjøre dette på best mulig måte. Det må bli en skjønnsmessig vurdering, for noen presis, statistisk representativitet er ikke mulig her (Repstad 2007). Mitt kriterium for utvelgelse til intervju var å trekke ut den personen som hadde svart på spørreskjemaet slik at vedkommende var representativ for det jeg ville spørre om.

Etter at det første intervjuet var ferdig innså jeg imidlertid at dette ble for tidkrevende – jeg hadde allerede brukt mye tid på spørreundersøkelsen – og foretok derfor de to siste intervjuene på e-post. Disse var da allerede transkribert, og jeg kunne istedet konsentrere meg om analysen.

Det er lettere å unngå feiltolkninger når man snakker med noen en-til-en enn ved e-postintervju. Feilkildene blir derimot mindre hvis man er klar over dette og stiller så klare og nøyaktige spørsmål som mulig (Kvale 1997). Siden mengden av spørsmål ikke var så stor i dette tilfellet, vurderte jeg derfor at dette var en god løsning. Alternativet var at jeg ikke fikk intervjuet de to siste på grunn av ressursproblemer, og undersøkelsen hadde i så fall mistet mye verdi og mening.

3.6 Generalisering, validitet og reliabilitet.

I alle faser av en forskningsprosess er det nødvendig å ha fokus på validitet eller gyldighet og reliabilitet eller pålitelighet, uansett om man arbeider innenfor en kvantitativ eller en kvalitativ retning (Kvale 1997). Det hersker noe begrepsforvirring på grunn av forskjellige betegnelser for de to forskningsretningene. Her velger jeg å bruke uttrykkene validitet og reliabilitet, fordi det beskriver begge metodene på en god måte.

Når det gjelder generaliseringsproblematikken er det som nevnt tidligere flere forhold som kan påvirke denne. I dette tilfellet er det fordeler og ulemper i forhold til utvalget som påvirker generaliseringen, altså om funnene fra undersøkelsen i utvalget kan overføres eller generaliseres til hele populasjonen (Hellevik 1991). Dessuten er det viktig om det er relevant å generalisere til situasjoner og tider, ikke bare til individer.

Her er utvalget trukket fra en næringsklynge, og da kan det være relevant å generalisere funnene til andre næringsklynger med samme forutsetninger.

Det ble gjort en skjønnsmessig utvelging fordi utvalget ble trukket ut på grunn av bestemte egenskaper ved organisasjonene, slik at jeg sikret meg et utvalg som hadde de egenskapene jeg skulle undersøke, og dette styrker derfor generaliserbarheten. En effektiv måte å styrke generaliseringsproblematikken på er å foreta mange, mindre undersøkelser mot det samme emnet og deretter sammenligne

disse. Dette kan igjen gi grunnlag for en metaanalyse, som vil klarlegge generaliserbarheten av funnene (Lund (red.) 2002).

3.6.1 Validiteten

Metodetrianguleringen i en undersøkelse kan altså styrke generaliseringen, men også validiteten i undersøkelsen. Hvis det viser seg at dataene fra begge metodene peker i samme retning, styrker dette undersøkelsens validitet og reliabilitet. På en annen side kan det faktum at man studerer et fenomen fra ulike synsvinkler bidra til en mer nyansert og helhetlig forståelse av forskningsproblemet (Kvale 1997).

Validiteten sier noe om kvaliteten ved håndverket, og her gjelder det altså å ha så gode spørsmål som mulig (Kvale 1997). Validitet kan forklares med om vi faktisk måler det vi ønsker å måle, og om det er samsvar mellom forskningsspørsmålet og den informasjonen vi gjør bruk av når vi trekker slutningene våre (Repstad 2007). En måte å styrke validiteten på i en kvalitativ studie, er å gjennom hele prosessen forsøke å knytte dataene tett opp mot teorien. Hvis dataene kan beskrive teorien, styrkes gyldigheten.

Likeledes er ens egen forforståelse viktig å være klar over i en kvalitativ forskningssituasjon. Å være reflektert og bevisst på ens egen påvirkning, og forsøke å gå inn i forskningen med et åpent sinn vil være med å styrke validiteten (Repstad 2007). I denne undersøkelsen ble den kvalitative delen bygget på resultatene fra den kvantitative, og her var det viktig å ha fokus på og forsøke å belyse problemstillingen, og spesielt på spørsmålet om *hvorfor* det var slik som resultatene viste i spørreundersøkelsen.

For å måle begrepsvaliditeten i en kvantitativ studie er det viktig å ha god kontroll på de operasjonaliserte variablene, og at de stemmer overens med og har en påvirkning på den teoretiske variabelen (ibid). I denne studien ble den teoretiske variabelen "ytre faktorer for kreativitet og innovasjon i organisasjoner" målt i 15 operasjonaliserte

variabler som var delt i tre ulike kategorier. Det vil alltid være en skjønnsmessig vurdering om hvorvidt et teoretisk begrep er godt nok operasjonalisert, men en slik operasjonalisering er i seg selv en indikasjon på at begrepsvaliditeten er godt ivarettatt.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabiliteten her vil være avhengig av om innsamlingen av dataene har gått riktig for seg, for eksempel om lydopptakeren virket, eller om transkripsjonen går riktig for seg slik at man får mest mulig nøytrale og kvalitetssikrede data å analysere. Reliabiliteten kan også svekkes hvis man bruker ledende spørsmål, hvis dette da ikke brukes bevisst for å få frem spesifikke reaksjoner eller svar (Kvale 1997).

I en kvantitativ orientert studie som en spørreundersøkelse er det mer hensiktsmessig å foreta kontroller av dataenes validitet og reliabilitet.

Validiteten avhenger altså av hva som er målt, og om dataenes relevans for problemstillingen. Reliabiliteten bestemmes av hvordan målingene i en undersøkelse er utført, og om det kan ha oppstått systematiske eller tilfeldige feil under innsamling og behandling av dataene. I denne undersøkelsen er det lett å sikre god reliabilitet ved at det er såpass lite utvalg, og dermed stor gjennomsiktighet og lett kontrollerbare data. For å eliminere risikoen for tilfeldige feil bør man foreta lignende undersøkelser flere ganger (Hellevik 1991).

3.6.3 Oppsummering

Ved denne metodetrianguleringen ble det brukt en kvantitativ spørreskjema-studie etterfulgt av en kvalitativ intervju-metode. En kvalitativ tilnærming kan på den måten utfylle og utdype en kvantitativ (Jacobsen 2003). Her kan man si at metoden styrker validiteten til undersøkelsen. Jeg vil også hevde at den begrepsmessige validiteten er godt ivarettatt ved at de nøye utplukkede operasjonaliserte variablene stemmer

overens med det jeg ønsker at undersøkelsen skal si noe om. Analysen har hovedsaklig vært basert på tallene fra spørreskjemaet, men uten de utfyllende spørsmålene fra intervjuene hadde det vært vanskelig å tolke og forstå dette materialet. Metodetrianguleringen har derfor i denne oppgaven fungert som en god metode.

Alle informantene fikk den samme påvirkning under spørreundersøkelsen, de var kompetente til å svare og var positive til undersøkelsen. I den kvalitative intervjurunden av de tre informantene ble dataene nøyaktig nedtegnet, og dette er lett kontrollerbart. Alt dette er med på å styrke undersøkelsens reliabilitet.

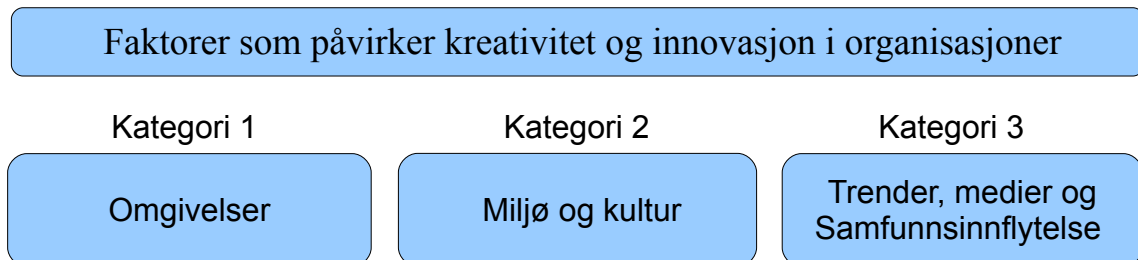
Imidlertid vil det lille utvalget ikke kunne generalisere til hele populasjonen av de ulike typer organisasjoner, noe denne kvalitative tilnærmingen heller ikke tar sikte på. Den vil imidlertid kunne si noe om denne næringsklyngen som helhet, og kanskje andre næringsklynger med samme forutsetninger, selv om det ikke er hensikten primært her å studere næringsklynger spesielt. Som nevnt er hensikten med denne undersøkelsen å illustrere og beskrive det teoretiske rammeverket i denne studien.

KAPITTEL 4. RESULTATER OG ANALYSE

Resultatene fra kvalitative og kvantitative undersøkelser er sjelden helt entydige. Det er ingen undersøkelser som gir absolutte eller “riktige” svar, derfor må resultatene alltid tolkes av den som lager undersøkelsen (Jacobsen 2003). Dette kapitlet vil presentere og analysere resultatene fra spørreundersøkelsen og de utfyllende intervjuene. Først kommer en kort forklaring til oppbyggingen av analysen. Deretter vil jeg gå inn på de ulike kategorier av faktorer og sammenligne resultatene fra de ulike typer av organisasjoner.

4.1 Oppbygging av analysen

I spørreundersøkelsen var det 15 faktorer, fordelt på 3 kategorier, slik figuren nedenfor viser:



Figur 4: Faktor-kategorier

Svaralternativene var gradert på følgende måte:

I stor grad I noen grad I liten grad Ingen betydning Vet ikke

Fra teori-kapitlet lød det første spørsmålet jeg konkret skulle belyse empirisk slik:
Hva er de utvalgte organisasjonenes (her representert ved en ansatt) meninger og holdninger i forhold til betydningen av de faktorer som fremgår i undersøkelsen?

Det andre spørsmålet var:

Vektlegger de ulike typene av organisasjoner faktorene forskjellig, og i så fall, hva slags faktorer og hvorfor?

Disse to spørsmålene vil belyses parallelt gjennom hele analysen.

Vi skal nå se på hva tallene forteller oss, og hva vi lærer av dette i forhold til de empiriske spørsmålene. Jeg vil presentere de ulike kategorier av faktorer fra spørreskjemaet, og trekke frem det som er viktige og interessante funn i denne sammenhengen. Jeg vil samtidig og parallelt trekke frem eksempler fra de utdypende intervjuene jeg gjorde i etterkant av spørreundersøkelsen.

4.2 Resultater fra analysen

Totalt sett var det ingen tilfeller hvor alternativet *Vet ikke* ble avkrysset. Dette indikerer at alle informantene har god kunnskap om og interesse for temaet. Resultatene fra det samlede utvalget viser at kategori 1 *omgivelser* og 3 *trender, medier og samfunnsinnflytelse* ble tillagt størst betydning. Her var det ingen av informantene som krysset av for alternativet *ingen betydning*, og nesten alle i det samlede utvalget syntes at alle faktorene i disse to kategoriene påvirker *i stor grad* eller *i noen grad*. I kategorien 2 *miljø og kultur* var det større spredning i svarene. Dette kommer jeg nærmere inn på senere.

Utvalget besto av totalt 12 informanter. Det ble i undersøkelsen også gjort et skille mellom informanter fra 3 forskjellige typer av organisasjoner, med 4 av hver innenfor:

Kunnskap og utdanning

Kunst og kultur

Innovative bedrifter

Figur 5: 3 typer organisasjoner

Jeg vil nå presentere funnene for hver kategori med fokus på forskjeller mellom disse organisasjonstypene.

4.2.1 Omgivelser

Det var følgende faktorer i denne kategorien:

Tror du at organisasjonens kreativitet, problemløsning og innovasjon kan påvirkes av:

- 1. Kontorlokalets kvaliteter som lys, luft, farger og utsikt?*
- 2. Design av organisasjonens og omgivelsenes interiør, utstyr og valg av belysning?*
- 3. De fysiske omgivelser som natur, vannspeil, vegetasjon?*
- 4. Arkitektur og utforming av organisasjonens og omgivelsenes bygningsmasse?*
- 5. Utsmykning og kunstverk på arbeidsplassen?*

Hensikten med spørsmålene i denne kategorien var å kartlegge hva organisasjoners holdninger er til betydningen av fysiske forhold som lokalisering, arkitektur, kunst og design. Om omgivelseres betydning for kreativitet sier Robinson:

"..the physical environment is a powerful embodiment of organizational culture. The size and shape of workspaces, the configuration of furnishings and equipment, the quality of lighting, fabrics and colors all create ambiances that may encourage or discourage creativity."

(Robinson 2011:243)

I spørreundersøkelsen kommer det klart frem at faktor 1 totalt sett er den viktigste faktoren for organisasjonene. Hele 9 av 12 organisasjoner synes at kontorlokalets kvaliteter som lys, luft, farger og utsikt påvirker kreativitet og innovasjon *i stor grad*, mens resten av informantene synes dette påvirker *i noen grad*. Grunnen til dette kan være at disse forholdene går direkte på den enkeltes umiddelbare omgivelser på arbeidsplassen, og at det derfor er lettere å forestille seg betydningen av disse faktorene.

Generelt i denne kategorien var organisasjoner innenfor kunnskap og utdanning de mest negative til disse faktorene. Denne gruppen hadde også minst tro på ytre faktorer påvirkning totalt sett, noe som kan bety at disse organisasjonene ikke vektlegger betydningen av kreativitet og innovasjon i samme grad som de andre

organisasjonene. Dette funnet stemmer godt overens med Robinsons kritikk av dagens utdanningspolitikk, som han hevder er mer forankret i gårsdagens analytiske idealer og læringssyn, og som ikke forstår hvor viktig kreativitet og innovasjon er for samfunnet i dag og i fremtiden: "Creativity is possible in every discipline and should be promoted throughout the whole of education" (Robinson 2011:257). Jeg kommer tilbake til dette senere i kapitlet.

Organisasjonene innenfor kunst og kultur var derimot svært positive til denne kategorien av faktorer, 3 av de 4 organisasjonene syntes at faktorene 1 og 4 påvirker *i stor grad*, det vil altså si at i tillegg til kontorlokalets kvaliteter har de også stor tro på at arkitektur og utforming av bygningsmassen av egne lokaler og omgivelsene rundt har mye å si for kreativitet og innovasjon. Hvorfor er det slik?

"Det er vel kanskje det at vi som jobber med dette tenker litt annerledes, trenger litt andre stimuli.....Ja, mer eller kanskje annerledes stimuli, at vi er mer opptatt av det, kanskje. At det er kanskje litt mer følelsesmessig menneskesyn."

Er det fordi slike organisasjoner er mer opptatt av dette, eller er de mer avhengig av den type påvirkning?

"Du ser at dette kontoret her, er jo ikke noe godt eksempel pga det lille vinduet, men du ser vel kanskje at jeg har gjort det jeg kan, med å putte inn farger og bilder for å et preg på det, da."

Blant organisasjonene innenfor bedrifter hadde halvparten krysset av for dette alternativet, i tillegg til faktor 2, design av organisasjoners og omgivelsenes interiør, utstyr og valg av belysning. Den andre halvparten mente at påvirkningen var *i noen grad*. Totalt sett er altså denne type organisasjoner litt mindre positive til dette enn kunst og kultur-organisasjoner, men forskjellen er ikke stor.

Det har vært svært lite forskning på feltet om de fysiske omgivelsers påvirkning på organisasjoners kreativitet og innovasjon. Amabile (2009) sier imidlertid:

"Although the vast majority of studies on contextual effects on creativity have focused on the social work environment rather than the physical work environment, there is a small body of research suggesting that the physical environment may play a role. Specifically, it appears that people who work in densely crowded spaces that provide little protection from unwanted intrusions exhibit lower levels of creativity than those who work in more protected spaces."

(Amabile (2009) i: Wiley-Blackwell 2009:486)

Forskningen kan altså fastslå at fysiske omgivelser spiller en rolle for kreativiteten, noe denne spørreundersøkelsen også støtter opp om. Det er imidlertid liten tvil om at dette er et felt som bør forskes mer på.

4.2.2 Miljø og kultur

Det var følgende faktorer i denne kategorien:

Tror du at organisasjonens kreativitet, problemløsning og innovasjon kan påvirkes av:

- 1. Andre organisasjoners fysiske tilstedeværelse? (Næringsklynge)*
- 2. Andre organisasjoners arbeid, idéer og oppnåelser?*
- 3. Å samarbeide med andre organisasjoner?*
- 4. Kunstneriske impulser fra kreative næringer? (for eksempel å se et teaterstykke)*
- 5. Å samarbeide med kunstnere for å arbeide aktivt med kreativitet og innovasjon i organisasjonen.*

Hensikten med disse faktorene var å få frem påvirkning fra samhandling og samarbeid med andre organisasjoner, blant annet påvirkning fra organisasjoner innenfor kunst og kultur. Her ville jeg også få frem betydningen av andres fysiske tilstedeværelse, arbeidsområder og fremgang.

På dette området var det som nevnt mest spredning i svarene, mange har svart med alternativet *i liten grad*, og her er det eneste tilfellet som har svart *ingen betydning*. Totalt sett var det også her organisasjoner innenfor kunnskap og utdanning som var

de mest negative, mens organisasjonene innenfor kunst og kultur var totalt sett mest positive til denne kategorien.

Den første faktoren handlet om hvorvidt det faktum at de var fysisk tilknyttet en næringsklynge påvirket kreativitet og innovasjon. Her svarte halvparten av organisasjonene innenfor bedrifter samt kunnskap og utdanning *i liten grad*. Dette kan bety at organisasjonene synes det faktum å være lokalisert i en næringsklynge ikke har særlig betydning, noe jeg synes var et overraskende funn.

Det finnes mange undersøkelser både nasjonalt og internasjonalt som viser at å være samlokalisert i en næringsklynge gjerne fører til en gjensidig påvirkning på organisasjonenes kreativitet og innovasjon. Studier av næringsklynger i USA viser at innovasjonsmiljøene blir mindre i utstrekning og klumper seg sammen som Silicon Valley- fenomenet eller Boston-miljøet, der kreativiteten blomstrer gjennom stadig tettere bånd mellom de profesjonelle gruppene. En studie viser for eksempel hvordan organisasjonene klumper seg sammen i tette næringsklynger, der samarbeid og flyt av arbeidere binder dem sammen, og samtidig åpner dem opp for en strøm av informasjon som igjen er med på å øke kreativiteten og innovasjonen i organisasjonene. (Fleming og Marx 2006) Det hadde vært interessant å foreta en nærmere kartlegging av hvordan næringsklyngen i Drammen faktisk samarbeider, og hvorvidt dette medfører økt kreativitet og innovasjon i organisasjonene, noe som krever større ressurser og lengre tidsrom enn en masteroppgave.

Et direkte samarbeid med andre organisasjoner påvirker noe mer enn kun inspirasjon fra andre organisasjoners nærvær. 3 av 4 organisasjoner innenfor kunst og kultur og bedrifter syntes det var viktig å samarbeide med andre organisasjoner.

Kunst- og kulturorganisasjon:

"..vi kanskje er skrudd sammen på en litt annen måte... eller mange av oss ihvertfall, at vi fremmer det der med samarbeid fordi vi trenger andre rundt oss å spille på lag med og gi input til... Målet mitt er å kreere noe sammen med andre. Så jeg tror at det vokser alle på, det er sånn jeg tenker... altså hvis du ikke jobber så kreativt så er det ikke sikkert at du trenger det, hvis du er mer fordypet i papir og data og sånne ting,

men altså jeg jobber jo minst mulig her, på dataen, og mest mulig kreerer og er skapende.."

Og da mener du at det å samarbeide med andre fører til mer kreativitet?

"Ja. Det gjør det. Ihvertfall for meg så gjør det det. Så da får jeg input og kan gi min input og få tilbakemeldinger på det som jeg kommer med. Isteden for å sitte med det oppi hodet mitt og være helt aleine med det. Sånn fungerer det for meg ihvertfall."

Her kommer det fram at det er viktig med samhandling og impulser fra andre individer for å være kreativ, og at et samarbeid med andre øker den kreative kapasiteten. Det kan vel også komme av at kulturorganisasjonene er svært avhengig av å være kreative og skapende, fordi det ligger i bransjens natur. Uten kreativitet, ingen kultur.

Bedrift om samarbeid med andre organisasjoner:

"Innen en organisasjon har man ofte ett tankesett/ en kultur. Man har også fokus på egen verdikjede, egen bransje og eget marked. I møte med andre bedrifter utfordres eget tankesett. Man får innsikt i andre verdikjeder, andre måter å løse utfordringer på, innsikt i nye markeder og nye bransjer. Man ser løsninger i et marked som kan brukes som ide i eget marked."

Her kommer det klart frem at begge disse gruppene er opptatt av å se på samarbeid med andre organisasjoner som en kilde til selvutvikling og innovasjon, om enn med noe forskjellig vinkling. For kunst- og kulturorganisasjoner kan det være at å skape og være skapende i seg selv er målet, og bidrar til selvutvikling. Bedrifter derimot virker nysjerrige i forhold til å tilegne seg ny kunnskap og nye erfaringer, for på den måten å finne løsninger som fører til innovasjon. Amabile trekker frem at nysjerrighet er en egenskap som fremmer kreativiteten i arbeidet (Amabile 1996).

I de to siste faktorene i denne kategorien var det en annen fordeling som kom frem. Her var kunst-og kulturorganisasjonene dobbelt så positive som de andre gruppene, og tallene for denne gruppen fordelt seg likt på *i stor grad* og *i noen grad*.

"..når du ser andre sitt kunst-uttrykk, da, ihvertfall er det sånn med meg at det gjør jo at jeg blir mer kreativ. Altså, det avler jo bare godt, ikke sant, jo mer jeg ser og gjør, jo mer klarer jeg å kreere, liksom.."

Organisasjoner innenfor kunst og kultur har altså stor tro på egen evne til å være inspirasjonskilde for andre, og blir selv inspirert av inntrykk fra kreative næringer. Om de 2 siste faktorene syntes henholdsvis 3 av 4 og 2 av 4 bedriftsorganisasjoner at de *i liten grad* påvirket kreativitet og innovasjon. Hvorfor tror de så lite på en påvirkning herfra?

Bedrift: "Det er svært få som har erfaring med dette. Jeg tror bedrifter ikke har forutsetning for å kunne vurdere det fordi det er helt ukjent for dem. Jeg tror mange tenker at et maleri på veggen ikke gir økt innovasjon. De klarer ikke se mulighetene som ligger i å bruke andre type arbeidsprosesser enn det de alt er vant til."

Robinson (2011) sier som tidligere nevnt at det er helt avgjørende for organisasjoners kreativitet og innovasjon å lære av de kreative kunst- og kulturorganisasjonene, og at det må en tettere forbindelse til mellom disse tre typene av organisasjoner.

Organisasjonene innenfor kunnskap og utdanning hadde svært liten tro på dette, på faktor 4 hadde 3 av de 4 organisasjonene svart *i liten grad*, og på faktor 5 svarte halvparten *i liten grad* eller *ingen betydning*. Hvorfor er det så liten tiltro til disse faktorene, og spesielt innenfor kunnskap og utdanning?

Kunnskap- og utdanningsorganisasjon: "Tja, det er vanskelig å si. Kan det ha sammenheng med at kunst mer oppfattes som rekreasjon og fritid enn bidrag i arbeidet?"

Kunnskaps- og utdanningsorganisasjonene har altså svært liten tro på at kunst og kultur kan ha en påvirkning på organisasjoners kreativitet og innovasjonsevne, og de ser heller ikke nytten av å samarbeide med slike organisasjoner.

Robinson (2011) hevder at dette i stor grad handler om utdanningspolitiske føringer som ønsker akademiske, målbare standarder, og hvor de nasjonale og internasjonale

testene blir måleenheten for hvor vellykket utdanningsinstitusjonene er i å utdanne og forvalte kunnskap. Da kommer fagområder og emner som kunst, kultur og kreative ferdigheter til kort, mye fordi dette er vanskelig å måle etter en bestemt standard, men også fordi disse fagene ikke tidligere har blitt sett på som økonomisk lønnsomme.

4.2.3 Trender, medier og samfunnsinnflytelse

Det var følgende faktorer i denne kategorien:

Tror du at organisasjonens kreativitet, problemløsning og innovasjon kan påvirkes av:

- 1. Den økende digitaliseringen av produkter og tjenester?*
- 2. En stadig raskere utvikling av produkter og tjenester i samfunnet?*
- 3. Globale føringer og trender som for eksempel økt miljøbevissthet?*
- 4. Økt fokus på design og brukervennlighet?*
- 5. Økt fokus på ressursknapphet, gjenbruk og re-design?*

Disse faktorene løfter problemstillingen til et makronivå med fokus på global utvikling og nye, teknologiske trender. Her hadde faktorene like høy totalsum som den første gruppen av faktorer, men tallene fordelte seg mer jevnt enn i de to andre kategoriene.

Denne kategorien var den viktigste for bedriftene, hvor halvparten av dem svarte at alle faktorene påvirket *i stor grad*, og halvparten *i noen grad*:

"Innovative bedrifter er hele tiden på jakt etter å forstå hvilke veier som kan åpne seg, hvor markedene vil utvikle seg og hvilke behov som styrer kundenes valg fremover."

Dette er altså faktorer som bedrifter er svært bevisste på har en påvirkning på kreativitet og innovasjon, noe som stemmer godt med teoriene som ble presentert i kapittel 2. Bedriftene vet at de må følge med, være i forkant av utviklingen og fremme kreativ og innovativ virksomhet for å kunne være konkurransedyktige i et marked som er preget av en stadig akselererende spiral av innovasjon og nyvinning.

Organisasjonene innenfor kunst og kultur var derimot mer spredt i svarene her enn i de to foregående kategoriene, selv om de gjennomgående er mest positive til alle faktorene. De to faktorene som fikk høyest skåre var nr 1 og nr 3, her mente 3 av 4 at dette påvirker kreativitet og innovasjon:

"..jeg kan jo bare snakke ut ifra meg sjølv.. Det er jo klart at den globale trenden er jo noe som jeg prøver å leve i, også, jeg veit ikke, men kanskje kunstnere er mer opptatt av det, det kan jeg jo ikke si noe om, men det er ofte sånn jeg føler, da. At man kanskje gjør det og prøver å leve etter det og prøver å putte det inn i det man gjør..... At det er viktig, liksom, altså det er jo det viktigste..... Man bruker jo de mediene aktivt, ihvertfall så gjør jeg det."

I denne kategorien hadde organisasjonene innenfor kunnskap og utdanning mest tro på faktor nr 1, 2 og 4, og her fordelte skårene seg likt mellom *i stor grad* og *i noen grad*, mens for faktor nr 3 og 5 syntes samtlige informanter at kreativitet og innovasjon påvirkes *i noen grad*. Denne kategorien var også det viktigste for disse organisasjonene:

"Jeg tror det har sammenheng med at finansiering av prosjekter i stor grad følger trender, og hva som er dagsorden for tiden. Skal man få finansiert egne prosjekter vil det være større muligheter hvis man er i takt med trender og politisk dagsorden."

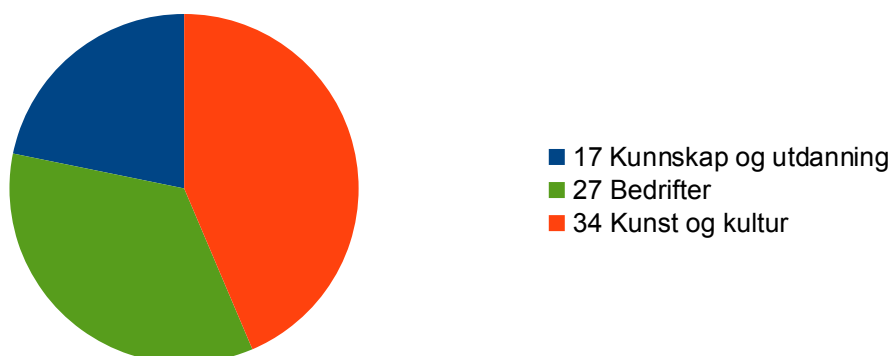
Her ser man at det økonomiske aspektet trekkes frem som en begrunnelse for betydningen av disse faktorene. Dette er helt i tråd med Robinsons teori om at utdanningssystemet i dag har blitt en "business" som er i stor grad økonomisk motivert. I den grad man kan være kreativ og innovativ i kunnskaps- og utdanningssystemet avhenger av de økonomiske og politiske rammene, som er bygget på det Robinson kaller for "akademisk standard". Alle skolereformer og endringer som er gjort i de siste tiårene har blitt gjennomført for å heve den akademiske standarden, som stort sett fokuserer på verbal og matematisk forståelse og analyse, og som nærmest har blitt sidestilt med begrepet intelligens. Om dette sier Robinson:

"Academic work focuses on certain sorts of verbal and mathematical reasoning: on writing factual and critical essays, verbal discussions and mathematical analysis. These are all very important forms of ability. But if human intelligence was limited to them, most of human culture would never have happened. There would be a lot of analysis but not much action. There would be no practical science, no technology, no functioning businesses, no art, no music or dance, no theatre, poetry, love, feelings or intuition.

(Robinson 2011:65)

Her ligger i følge Robinson kjernen i problemet med utdanninssystemet, fordi dette systemet fortsatt favoriserer og vektlegger akademiske og analytiske ferdigheter, mens samfunnet vårt har stadig større behov for kreative ferdigheter og egenskaper.

Hvis man sammenligner det totale antall som har avkrysset alternativet *i stor grad* mellom de tre organisasjonstypene, får vi denne fordelingen:



Figur 6: Fordeling for alt. i stor grad.

Kakediagrammet viser at det er stor forskjell på organisasjonstypene når det gjelder vektlegging av disse faktorene totalt sett. Organisasjonene innenfor kunst og kultur krysser av for akkurat dobbelt så mye som organisasjoner innenfor kunnskap og

utdanning på at ytre faktorer kan påvirke kreativitet og innovasjon *i stor grad*. Bedriftene ligger i sum nærmere kunst og kultur enn kunnskap og utdanning.

Denne oversikten gir sammen med uttalelsene fra informantene grunn til å tro at organisasjoner innenfor kunnskap og utdanning ikke synes betydningen av ytre faktorer er så viktige for kreativitet og innovasjon. Det kan naturligvis være at disse organisasjonene påvirkes av andre faktorer, og at disse faktorene ikke er så betydningsfulle for nettopp denne gruppen, men jeg kan ikke se at det noen grunn til det.

Robinson hevder at utdanningssystemet hemmer individets kreativitet og ikke minst tro på sin egen evne til kreativitet, ved å fokusere på den akademiske standarden som de eneste riktige og betydningsfulle ferdighetene (Robinson 2011). En konsekvens av dette er at hvis systemet ikke vektlegger kreativitet som en betydningsfull ressurs og egenskap, vil de heller ikke være så opptatt av hva som fremmer dette, noe som stemmer med funnene i min undersøkelse.

I neste og siste kapittel vil jeg gi en oppsummering og drøfte hovedfunnene fra undersøkelsen, og sette dette i sammenheng med teorien fra kapittel 2. Jeg vil også trekke inn noen eksempler fra annen forskning, si noe om oppgavens begrensning og videre studier for deretter å gi en avsluttende konklusjon.

KAPITTEL 5. DRØFTING OG KONKLUSJON

I denne analysen har jeg trukket frem og tolket resultatene fra spørreundersøkelsen, og fremhevet hvilke ulike ytre faktorer som synes å være betydningsfulle for organisasjonene og hvilke som ikke er det. Jeg har også trukket frem forskjellene i svarene mellom de ulike typer av organisasjoner, og forsøkt å tolke resultatene gjennom Robinsons perspektiv. Jeg vil hevde at resultatene fra denne undersøkelsen i stor grad stemmer overens med Robinsons teoretiske ståsted, og at dette er derfor med på å styrke hans teori. Her følger en kort oppsummering og drøfting av hovedtendensene fra analysen.

5.1 Betydningen av de ytre faktorene

Organisasjonene er generelt positive til at faktorene påvirker kreativitet og innovasjon.

Kreativitet og innovasjon er begreper som i den senere tiden har fått mye fokus og oppmerksomhet, og interessen synes å vokse i takt med den stadig raskere innovasjonsutviklingen og produktionsveksten i samfunnet. Næringslivet og andre deler av samfunnet har i stor grad forstått og tatt inn over seg betydningen av dette og forsøker nå å legge til rette for at kreativiteten og innovasjonen får de optimale forholdene i organisasjonene. Faktorer som kan støtte, fremme og inspirere til kreativitet og innovasjon blir dermed svært viktige. Denne undersøkelsen tyder på at de ytre faktorene som er beskrevet i denne oppgaven er viktige for organisasjonene.

De fysiske omgivelser er betydningsfullt for kreativitet og innovasjon, spesielt de umiddelbare elementer som lys, farger og utsikt.

Som tidligere nevnt fremhevet Amabile (1996) betydningen av de fysiske omgivelser, der hun fastslår at det lille som er gjort av forskning på dette området viser at dette spiller en rolle for kreativiteten. Robinson (2011) trekker også frem det samme

argumentet og hevder at lys, farger, rom og form er alle faktorer som spiller inn for kreativiteten på arbeidsplassen. Her viser undersøkelsen at det er en svært viktig faktor for dem.

Å samarbeide med andre organisasjoner er viktig for kreativitet og innovasjon.

Newell m. fl. (2009) vektlegger betydningen av å samarbeide og bygge nettverk med andre organisasjoner som svært viktig for å få kunnskapen til å flyte mellom dem, slik at det dermed oppstår ny kunnskap, nye idéer og innovasjonsprosesser. Et samarbeid på tvers av bransjer og typer av organisasjoner er stadig mer vanlig, og kompetanser som evne til samhandling, kreativitet og innovasjon blir derfor svært viktig, noe som resultatet av denne undersøkelsen også viser.

Kreativitet og innovasjon påvirkes av den økende digitaliseringen av produkter og tjenester, samt en stadig raskere utvikling av produkter og tjenester i samfunnet.

Organisasjonene har altså en oppfatning om at den økende utvikling og digitalisering av varer og tjenester er en viktig faktor for deres kreativitet og innovasjon, og de er tydeligvis svært bevisste på innflytelse fra denne faktoren. I følge Castells (2009) er denne utviklingen en selvgående, akselererende spiral der innovasjonen selv er med på å inspirere til og skape mer innovasjon, og dermed oppstår nye produkter, mer utvikling og mer kreativ og innovativ virksomhet. Robinson (2011) vektlegger at siden organisasjonene konkurrerer i en verden som endres raskere enn noen sinne, er de mer enn noen gang avhengig av at arbeidskraften kan tenke kreativt og innovativt. Det kan med andre ord se ut til at utvikling og innovasjon i seg selv er en inspirasjon og en kilde til mer innovasjon.

Å være en del av en næringsklynge er ikke spesielt viktig for kreativitet og innovasjon.

Bortsett fra organisasjonene innenfor kunst og kultur viste undersøkelsen en lav tiltro til en positiv påvirkning på kreativitet og innovasjon i forhold til å være lokalisert i en

næringsklynge. Det er vanskelig å si noe sikkert om hvorfor det er slik i dette tilfellet siden annen forskning viser at det motsatte er tilfellet. En antagelse kan være at her er de ulike typene av organisasjoner så forskjellige at de ikke ser hvordan de kan dra nytte av hverandre. Hvis dette stemmer, er funnet også med på å bekrefte Robinsons teori om at det er for liten kontakt mellom disse samfunnsinstitusjonene som organisasjonene her representerer.

Jeg har hittil fremhevet og drøftet hva som er de viktigste av de ytre faktorene for den samlede gruppen av organisasjoner. Nå vil jeg gå inn på ulikhetene mellom de tre typer av organisasjoner, og sette dette i sammenheng med Robinsons teori.

5.2 Hvordan de ulike typer av organisasjoner vektlegger faktorene.

I analysen kom det frem at det var til dels store forskjeller i betydningen av de ulike faktorene mellom de tre gruppene av organisasjoner. Her er en oppsummering av disse forskjellene:

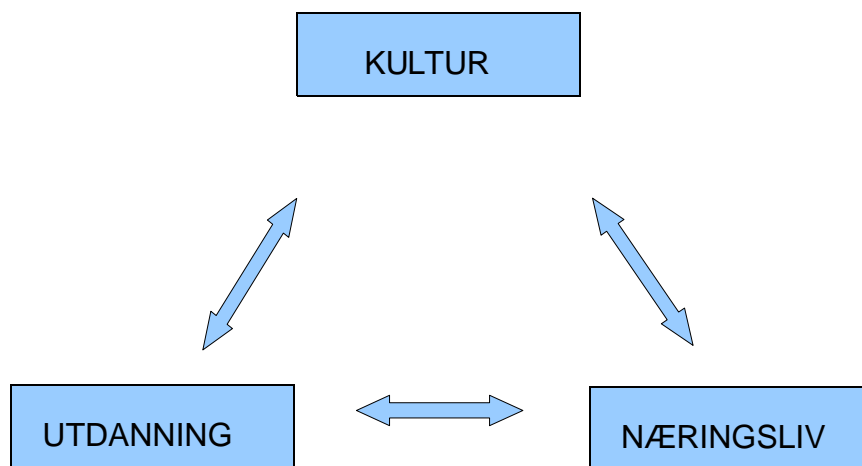
Organisasjoner innenfor kunnskap og utdanning er generelt de mest negative til at ytre faktorer kan fremme kreativitet og innovasjon. Analysen tyder på at organisasjonene ikke vektlegger disse egenskapene like mye som de andre organisasjonene, eller at de ikke har særlig tro på disse faktorenes påvirkning.

Bedriftsorganisasjonene er mer positive til at de ytre faktorene kan påvirke kreativitet og innovasjon, og de virker nysjerrige på og åpne for hvordan ytre faktorer kan bidra til å øke kreativitet og innovasjon i organisasjonene.

Kunst- og kulturorganisasjonene har generelt mest tro på de ytre faktorene, og er svært positive til at disse faktorene påvirker kreativitet og innovasjon. Det kan tyde på at disse organisasjonene er mer vant til å vektlegge slike faktorer og bruker dette bevisst i arbeidet sitt.

Nå vil jeg sette disse funnene i sammenheng med Robinsons teori om sammenhengen mellom områdene, utdanning, næringsliv og kultur, hva det innebærer å ha en tettere forbindelse og samarbeid mellom disse og hvorfor dette vil være nøkkelen til fremtidens kreativitet og innovasjon.

I følge Robinson (2011) trenger disse samfunnsinstitusjonene en tettere koordinasjon og mer samarbeid, for å fremme den kreativitet og innovasjon som samfunnet krever for å takle de nåværende utfordringene og de som vil komme i fremtiden. Dette illustrerte figuren fra kapittel 2 slik:



Figur fra s. 39: Kultur, utdanning og næringsliv

5.2.1 Utdanning

Robinson hevder at kunnskaps- og utdanningsinstitusjonene lenge har hatt fokus på analytiske, målbare ferdigheter som de viktigste egenskapene individet har behov for i samfunnet. De har rett og slett ikke fulgt med i utviklingen de seneste årene, hvor det har skjedd en endring mot behov for mer kreative og skapende egenskaper og ferdigheter i samfunnet. I stedet har de fokus på teoretiske, analytiske fag og læringsmål, som er enkle å måle og er i tillegg økonomisk gunstige. Kunnskap

innenfor kunst og kultur har blitt nedprioritert og blir sett på som mindre viktig og verdifullt (Robinson 2011).

Funnene i denne undersøkelsen indikerer at Robinsons teori stemmer, og at utdanningsinstitusjonene må endre sine holdninger til kunstneriske, kreative kunnskaper og ferdigheter. I et intervju i forbindelse med "A New Direction's Conference" i London, desember 2011, understreker Robinson at å redusere kunstens rolle i skolen, slik mange land har foreslått i disse økonomiske nedgangstider, vil føre til kreativ stagnasjon og skade elevene. Kunstfagene bør ikke reduseres eller tas ut av læreplanene, men settes inn i hjertet av utdanningen. Kreative barn dropper ikke ut av skolen, hevder han:

"The challenges are greater and the stakes higher than they have ever been. Youth unemployment is a catastrophe for people who are the peak of their energy and aspiration. It breeds despair and creates festering social problems. Creative cultural education is at the centre of meeting those challenges".

(Robinson (2011) i: www.anewdirection.org.uk)

Ny forskning kan også fastslå at å ha kreative fag på skolen og lære om kunst og kultur fører til bedre prestasjoner i andre fag. Den engelske forskeren Ann Bamford har nylig avsluttet en kartlegging av skolars satsing på kunst- og kreative fag, hvor også norske skoler er med i undersøkelsen. Resultatene viser at elever som har tilegnet seg kunnskap gjennom kunst og kultur, oppnår bedre skolerresultater enn de som ikke får dette tilbudet (Tessem 2011).

Utdanningssektoren må i tillegg til å trekke kulturen inn i skolen også ha et mye tettere samarbeid med næringslivet, som Robinson sier: "Schools can no longer be academic ghettos." Det aller viktigste i forhold til skole og utdanning er at det må skje en endring i kunnskapens og utdanningens ideologi slik at man kan møte utfordringene som finnes i det 21. århundre. (Robinson 2011: 283)

5.2.2 Næringsliv

Funn i undersøkelsen kunne tyde på at bedriftene generelt sett var mer positive, åpne og nysjerrige i forhold til hva som fremmer kreativitet og innovasjon, og dette har kanskje sammenheng med at næringslivet må skape innovasjon for å overleve og vokse. Robinson (2011) hevder at det finnes både kortsiktige og langsiktige løsninger for næringslivet i forhold til å fremme disse egenskapene. De kortsiktige løsningene innebærer å legge til rette for de ulike faktorer, slik blant annet denne oppgaven fremhever. Undersøkelsen viste at bedriftene hadde stor tro på samarbeid med andre organisasjoner som faktor for å fremme kreativitet og innovasjon. Ved å blant annet trekke kulturen inn i næringslivet og utnytte dens kreative og innovative egenskaper kan også næringslivet fremme egen kreativitet og innovasjon. På den andre siden kan kulturen nyte godt av dette samarbeidet økonomisk og på den måten vokse og utvikles.

Den langsiktige løsningen ligger i å få til et tettere samarbeid mellom næringsliv og utdanning, slik at man får et bedre samsvar mellom behov og etterspørsel av arbeidskraften, og en mer fleksibel og dynamisk form for opplæring (Robinson 2011). Men dette forutsetter, som tidligere drøftet i oppgaven, at utdanningssektoren er villig til å endre sitt kunnskapssyn og tilpasse seg samfunnets krav til kreativitet og innovasjon.

Selv om bedriftsorganisasjonene i undersøkelsen virket noe skeptiske til at kunst og kultur kan fremme kreativitet og innovasjon, finnes det mange eksempler på at næringslivet trekker inn kulturlivet som inspirasjon og samarbeidspartner. Et godt eksempel på samarbeid mellom næringsliv og kulturliv viser en forskningsrapport fra Sintef i 2009. Forskningsprosjektet ble utført på oppdrag fra Nærings- og Handelsdepartementet, og gjennom kvalitative intervjuer analyseres 12 vellykkede eksempler på samarbeid mellom kunst og næring. Her kommer det frem at disse møtene med kunsten forløser kreativitet hos bedriftene, og rapporten viser også en optimisme i forhold til mer samarbeid, og at næringslivet har en økende tro på kulturlivet som inspirasjonskilde (Ervik m. fl. 2009)

5.2.3 Kultur

Funn fra undersøkelsen viste at en påvirkning fra kunst- og kulturlivet ikke blir lagt vekt på i forhold til å fremme kreativitet og innovasjon. I følge Robinson må denne holdningen endres, fordi han hevder at kulturen er kreativitetens vugge og besitter de egenskapene samfunnet har behov for av kreativitet, innovasjon, idériskdom, fantasi og følelser. Ved å fremheve disse egenskapene lærer vi å være kreative individer som har tro på egne evner (Robinson 2011). Kulturen på sin side påvirkes av resten av samfunnet fordi det speiler endringer og utvikling.

For å lære å være kreative og innovative må vi derfor slippe kulturen inn, og kulturlivet bør således satse aktivt på å komme inn i utdanning og næringsliv. Dette blir da også gjort i stadig større grad i forhold til næringslivet. Intervjuet av en kulturorganisasjon i undersøkelsen illustrerte dette på en god måte:

"Jeg tror ikke de vet hva de går glipp av. Det ser jo jeg når jeg jobber mye i næringslivet med teater, og det er veldig mange som er veldig skeptiske når jeg kommer inn...og så blir de veldig, veldig glad når det går så bra.. så det er klart at det er ikke alle som veit hva de går glipp av, det tror jeg. Det er mange som sitter i sin egen boble.."

Et godt eksempel på at kunst og kultur kan kobles til næringslivet, er måten man trekker kunnskap og inspirasjon fra musikk og hvordan musikere arbeider, for eksempel innenfor sjangeren jazz. Jazzmusikk er ansett som den mest kreative musikken som finnes, og jazzens oppbygging, variasjoner og temaer kan benyttes for å øke kommunikasjonsevne og kreativitet, blant annet i bedriftsledelse.

Musikeren og økonomen Carl Størner er grunnlegger av konsulent- og eventfirmaet "JazzCode" som spesialiserer seg på improvisasjonssamarbeid og kommunikasjon i høy-prestasjonsteam. I artikkelen "Kind of Blue: Pushing Boundaries with Miles Davis" på nettstedet "Harvard Business School Working Knowledge" trekker han fram Miles Davis verk "Kind of Blue" som et godt eksempel på hvordan man kan lære

å forenkle prosesser i forhold til for eksempel ledelse og prosjekter, ved å lytte til, analysere og lære om hvordan musikken er skapes og bygges opp (Lagace 2009). I undersøkelsen kom det også frem at kunst- og kulturorganisasjonene hadde en stor tro på sin egen påvirkningskraft i forhold til å påvirke kreativitet og innovasjon: "Ja, det tror jeg er kjempeviktig for oss som er i den kreative bransjen at vi skjønner hvordan vi skal kommunisere med det andre næringslivet. Altså, du er nødt til å transformere det inn i deres språk. Og det tror jeg er kjempeviktig, å skjønne målgruppa di. Det er hele "cluet" altså, skjønner du ikke målgruppa di så har du tapt, på en måte. Det gjelder jo egentlig alle, men jeg tror spesielt i en sann situasjon, der du tar en kreativ næring inn i næringslivet, da tror jeg det er kjempeviktig. Men, absolutt, det er masse å hente fra den kreative næringen, altså, det har jeg mange eksempler på. Jeg har tatt på meg masse sånne jobber, og veit om mange som driver med mange forskjellige områder."

Alt dette antyder at det allerede foregår mye samarbeid mellom kultur og næringsliv, at dette øker i omfang og at de involerte er tilfreds med utfallet av samarbeidet. Således styrker også dette Robinsons argumentasjon for et tettere samarbeid mellom kultur, næring og utdanning.

5.2.4 Oppgavens begrensning og videre forskning

Som jeg presiserte i metodekapitlet er denne studien av et begrenset omfang, og det lille utvalget kan ikke generaliseres til hele populasjonen av de ulike typer organisasjoner. Denne studien har først og fremst som hensikt å illustrere og beskrive det teoretiske rammeverket, men funnene kan kanskje bidra til å støtte opp om annen forskning og undersøkelser som blir gjort innenfor dette feltet.

Det er ikke gjort mye forskning på dette området tidligere, og jeg har ikke funnet noe som jeg direkte kan sammenligne mine funn med, selv om interessen rundt temaer som kreativitet, innovasjon og organisasjoner har steget mye de siste årene. Det finnes en del forskning på andre faktorer som ledelsestil, organisasjonsendringer, organisatorisk motivasjon og lignende, blant annet har Teresa Amabile utviklet et

verktøy (KEYS) som måler organisasjonelle faktorer som enten stimulerer eller forhindrer kreativitet (Amabile m. fl. 1996). Dette er imidlertid kun faktorer som handler om indre forhold, og som derfor ikke passer som grunnlag for sammenligning av resultatene fra denne undersøkelsen.

Som en videre studie hadde det vært interessant å forske på hva slags faktorer som faktisk har størst betydning for kreativitet og innovasjon i de ulike typer av organisasjoner. Det kan også være interessant å se på hvordan ulike samarbeid på tvers av organisasjonstyper kan fremme og stimulere til mer kreativitet og innovasjon i organisasjonene.

5.3 Konklusjon

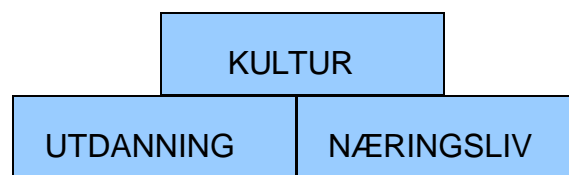
Som det fremgår i oppgaven er det stor enighet blant de ulike teoretikere om at samfunnet har behov for mer kreativitet og innovasjon i et stadig økende tempo. Dette krever at individet får utviklet sin kreative evner og kompetanse, slik at det også kommer organisasjonene til gode. Vi må derfor legge forholdene til rette for å tilegne oss den kreative kompetansen.

Det har gjennom Ken Robinsons perspektiv blitt trukket frem og fokusert på hva som har betydning for kreativitet og innovasjon, og undersøkelsen har vist hvilke ytre faktorer som antas å fremme dette. Undersøkelsen har også forsøkt å bidra til en refleksjon over Robinsons teorier om kreativitet og innovasjon på en praktisk og konkret måte. Resultatene fra undersøkelsen bekrefter og støtter i stor grad hans teoretiske perspektiv, og momentene fra drøftingen øker forståelsen for argumentasjonen hans.

Hovedkonklusjonen i denne oppgaven er at den viktigste faktoren for å fremme kreativitet og innovasjon i organisasjonene ligger i et tettere samarbeid mellom de tre ulike organisasjonstypene kultur, utdanning og næringsliv: "...I believe that the future lies in closer coordination between them" (Robinson 2011:14). Det har vært

argumentert for årsaken til at samfunnet har behov for en slik koordinasjon eller tettere kontakt mellom dem, slik at alle kan dra nytte av og påvirke hverandres kreative og innovative egenskaper.

Gjennom momentene i drøftingen har det fremkommet hvilke utfordringer samfunnet står ovenfor i arbeidet med å bringe disse tre områdene tettere sammen:



Figur 7: Kultur, utdanning og næringsliv i en tett koordinasjon.

Denne figuren viser det som i følge Robinsons teorier er løsningen på et økende behov for kreativitet og innovasjon i samfunnet, og hvordan samarbeid og tett kontakt mellom disse tre områdene vil skape kreative, innovative individer som tror på sine egne evner til å løse fremtidens utfordringer. At kreativitet blir verdsatt som en betydningsfull egenskap, at det legges vekt på kreativitetsfremmende faktorer og at det legges til rette for at kreativiteten blomstrer i organisasjonene er viktige og avgjørende forutsetninger. En stor utfordring blir å endre holdninger, verdier og kunnskapssyn hos utdanningssektoren. Vi vil ha en skole som vektlegger fantasi, kreativitet og skapende ferdigheter, fordi dette er grunnleggende, nødvendige egenskaper både individet og samfunnet har behov for.

"We may not be able to predict the future, but we can help to shape it."

(Robinson 2011:17)

LITTERATUR:

Amabile, Teresa and Conti, Regina and Coon, Heather and Lazenby, Jeffrey and Herron, Michael (1996): Assessing the Work Environment for Creativity. The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 5 (Oct., 1996)

Amabile, Teresa (1999): How to Kill Creativity. Hentet fra:
http://www.sagepub.com/upm-data/11444_02_Henry_Ch02.pdf

Amabile, Teresa and Fisher, Colin M. (2009) "Stimulate Creativity by Fueling Passion." In: *Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. 2nd ed. London: Wiley-Blackwell.

Castells, Manuel (2009): Communication Power
New York: Oxford University Press Inc.

Csikszentmihalyi, Mihaly (1997): Creativity, Flow and the Psychology of Discovery and Invention. New York: Harper Collins Publishers.

Drammen, om byen (u.å.) Hentet 1.3.2011 fra: www.drammen.no

Ervik, Kristianne og Håkonsen, Grete og Skarholt, Kari og Buvik, Marte Pettersen (2009): Sintef-rapporten: Kunst og Næring.

Fleming, Lee og Marx, Matt (2006): Managing Creativity in Small Worlds. I: California Management Review Vol 48, nr 4.

Helga Nowotny (no date): Om Helga Nowotny, hentet 10.4.2011 fra:
<http://helga-nowotny.eu/>

Hellevik, Ottar (1991) Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Oslo, Universitetsforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2003): Forståelse, beskrivelse og forklaring. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Kaufmann, Geir og Astrid (2003): Psykologi i organisasjon og ledelse. Oslo: Fagbokforlaget.

Kaufmann, Geir (2006): Hva er kreativitet? Oslo: Universitetsforl.

Kvale, Steinar (1997) Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal forlag.

Lagace, Martha (2009) Kind of Blue: Pushing Boundaries with Miles Davis.

Hentet fra: <http://hbswk.hbs.edu/item/6096.html>

Lerdahl, Erik (2007): Slagkraft – Håndbok i idéutvikling. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Lie, Leiv Gunnar (2009): Kreativitet kan læres. Hentet fra:

www.forskning.no/artikler/2009/oktober/230946

Lund, Thorleif (red.) (2002) Innføring i forskningsmetologi. Oslo: Unipub Forlag.

Newell, Sue, Maxine Robertson, Harry Scarbrough and Jacky Swan (2009): Managing Knowledge Work and Innovation, 2nd Edition et. al. London: Palgrave Macmillan

Nowotny, Helga (2006): The Quest for Innovation and Cultures of Technology.
New York: Berghahn Books

Papirbredden (u.å.). Hentet 14.9.2011 fra: www.papirbredden.no

Repstad, Pål (2007) Mellom nærhet og distanse. Oslo: Universitetsforlaget.

Ridderstråle, Jonas i: Rapport: Status 2011 fra Forum for kultur og næringsliv.

Robinson, Ken (2011): A New Direction. Hentet fra:
www.anewdirection.org.uk/content/495/Sir-Ken-Robinson-on-state-of-creative-learning-in-education

Robinson, Sir Ken (2011): Out of our minds - Learning to be creative.
West Sussex, England: Capstone Publishing Ltd.

RSA Animate (2010): Changing Education Paradigms (film), hentet fra:
www.youtube.com/watch?v=zDZFcDGpL4U

Sir Ken Robinson.com (no date): Om artikkel i The London Times (1998),
hentet fra: www.sirkenrobinson.com/skr/read

Store Norske Leksikon (2010). Definisjon av kreativitet, hentet fra:
<http://snl.no/kreativitet>

Tessem, Liv Berit (2011). Om Bamford, Ann i: Kunst gir bedre karakterer.
Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article4059767.ece>

Union Brygge, om (u.å.): Hentet fra: www.drammen.no/union_brygge

Union Brygge, om (u.å.): Hentet fra: www.unionbrygge.no/

Viken filmsenter til Drammen (22.11.2012). Hentet fra:

<http://www.drammen.kommune.no/no/Nyheter/2011/Viken-filmsenter-til-Drammen/>

VEDLEGG:

Vedlegg 1: Spørreskjema med intervjuguide

Intervjuguide:

Denne spørreundersøkelsen er en del av en masteroppgave som ønsker å se nærmere på hva slags ytre faktorer fra samfunnet rundt organisasjoner som har innvirkning på deres kreativitet, problemløsning og innovasjon. Med ytre faktorer menes forhold som ligger utenfor selve organisasjonen og som virker inn på denne, slik det er spesifisert nedenfor.

1.Omgivelser: fysiske forhold som omfatter lokalisering, infrastruktur, arkitektur og design.

2.Miljø og kultur: innflytelse, samarbeid og samhandling med andre organisasjoner, nettverk, påvirkning fra kunst og kulturliv.

3.Trender, medier, samfunnsinnflytelse: påvirkning fra den globale samfunnsutviklingen gjennom nettverkssamfunnet som for eksempel design-perspektivet, «Think Human»-perspektivet og lignende.

Masteroppgaven er en empirisk oppgave som vil bygge på analyse av data fra spørreundersøkelsen, samt intervjuer med oppfølgingsspørsmål av utvalgte ansatte fra de ulike typer av organisasjoner. Formålet med spørreundersøkelsen er å innhente data om ansattes kunnskap og mening i forhold til hva som påvirker organisasjonens kreativitet, problemløsning og innovasjon. Formålet med oppfølgingsspørsmålene er å utdype dataene samt å illustrere teorien som ligger til grunn for oppgaven.

1.Omgivelser:

Informasjonstekst: Her er hensikten å kartlegge betydningen av de fysiske forholdene som omfatter lokalisering, arkitektur, kunst og design.

Tror du at kreativitet og innovasjon kan påvirkes av:

(Sett kryss)	<i>I stor grad</i>	<i>I noen grad</i>	<i>I liten grad</i>	<i>Ingen betydning</i>	<i>Vet ikke</i>
1. Kontorlokalets kvaliteter som lys, luft, farger og utsikt?					
2. Design av organisasjonens og omgivelsenes interiør, utstyr og valg av belysning?					
3. De fysiske omgivelser som natur, vannspeil, vegetasjon?					
4. Arkitektur og utforming av organisasjonens og omgivelsenes bygningsmasse?					
5. Utsmykning og kunstverk på arbeidsplassen?					

2. Miljø og kultur:

Informasjonstekst: Undersøkelser tyder på at samarbeid og samhandling med andre organisasjoner har en betydning for ens egen kreativitet, og mange organisasjoner søker seg spesielt mot kunst- og kulturorganisasjoner for inspirasjon og kunnskap om kreative prosesser.

Tror du at kreativitet og innovasjon kan påvirkes av:

(Sett kryss)	<i>I stor grad</i>	<i>I noen grad</i>	<i>I liten grad</i>	<i>Ingen betydning</i>	<i>Vet ikke</i>
1. Andre organisasjoners fysiske tilstedeværelse? (Næringsklynge)					
2. Andre organisasjoners arbeid, idéer og oppnåelser?					
3. Å samarbeide med andre organisasjoner?					
4. Kunstneriske impulser fra kreative næringer? (for eksempel å se et teaterstykke)					
5. Å samarbeide med kunstnere for å arbeide aktivt med kreativitet og innovasjon i organisasjonen.					

3. Trender, medier, samfunnsinnflytelse:

Informasjonstekst: Her fokuseres det på vårt globale nettverk og raske samfunnsutvikling, med digitalisering, design og brukervennlighet som kilder til inspirasjon og kreativitet.

Tror du at kreativitet og innovasjon kan påvirkes av:

(Sett kryss)	<i>I stor grad</i>	<i>I noen grad</i>	<i>I liten grad</i>	<i>Ingen betydning</i>	<i>Vet ikke</i>
1. Den økende digitaliseringen av produkter og tjenester?					
2. En stadig raskere utvikling av produkter og tjenester i samfunnet?					
3. Globale føringer og trender som for eksempel økt miljøbevissthet?					
4. Økt fokus på design og brukervennlighet?					
5. Økt fokus på ressursknapphet, gjenbruk og redesign?					